

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Балабаниць Анжеліка Володимирівна
Горбашевська Марина Олексіївна
Кислова Людмила Анатоліївна
Мацука Вікторія Миколаївна
Перепада Федір Леонідович

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

За загальною редакцією доктора економічних наук, професора Балабаниць А.В.

**Маріуполь
2022**

Рекомендовано Вченою радою Маріупольського державного університету як навчальний посібник для студентів спеціальності «Менеджмент» (Протокол № XX від XX.XX.XX р.)

Рецензенти:

Гусева О.Ю. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки Державного університету телекомунікацій;

Хаврова К.С. – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та бізнесу, директорка навчально-наукового інституту бізнесу та гостинності Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Балабаниць А.В. – М.: МДУ, 2022. – 343 с.

Навчальний посібник з дисципліни «Стратегічне управління» призначено для ефективного засвоєння програмного матеріалу та самостійної роботи студентів усіх економічних спеціальностей ВНЗ. У навчальному посібнику розглянуто сучасні підходи до вирішення проблем стратегічного управління та сутність стратегічної управлінської діяльності, що визначає ефективний розвиток підприємств, їх здатність до адаптації в умовах нестабільності. Посібник рекомендується студентам, науковцям, менеджерам і всім, хто цікавиться прогресивними методами стратегічного управління сучасними підприємствами.

© Балабаниць А.В, Горбашевська М.О.,
Кислова Л.А., Мацука В.М., Перепадя Ф.Л.
© Маріупольський державний університет

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ І НЕОБХІДНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	8
1.1. Стратегічний менеджмент: сутність, гіпотези і етапи розвитку	8
1.2. Досвід і проблеми використання стратегічного управління в підприємствах України	20
1.3. Особливості системи стратегічного управління в інших країнах	26
1.4. Процес стратегічного управління та його особливості у сучасних умовах	29
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ	32
РОЗДІЛ 2. РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ	34
2.1. Сутність стратегії та підходи до її формування	34
2.2. Об'єкти стратегічного управління і специфіка стратегічних рішень	43
2.3. Класифікація стратегій і характеристика стратегій різних рівнів	45
2.4. Школи і підходи розробки стратегій	73
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ	79
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛІ І СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	81
3.1. Девіантний та превентивний характер системи управління	81
3.2. Моделі стратегічного управління та їх характеристика	85
3.3. Системи стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища	88
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ	99
РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	101
4.1. Сутність та складові стратегічного планування	101
4.2. Стратегічне цілеутворення в процесі стратегічного планування	107
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ	118
РОЗДІЛ 5. МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ	119
5.1. Стратегічний аналіз як основа визначення стратегічної позиції підприємства	119
5.2. Стратегічний аналіз макрооточення	123
5.2.1. PEST-аналіз	123
5.2.2. Галузевий аналіз	131
5.3. Стратегічний аналіз мікрооточення	139
5.3.1. Аналіз впливу факторів безпосереднього оточення	139
5.3.2. Конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг	145

5.4. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища	171
5.5. SWOT та GAP-аналіз як методичні інструменти стратегічного планування	187
5.6. Портфельний аналіз в процесі стратегічної діагностики	198
5.7. Матричні інструменти портфельного аналізу	205
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ	218
РОЗДІЛ 6. ВИБІР СТРАТЕГІЇ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ	220
6.1. Формування стратегічних альтернатив. Модель Томпсона-Стрикленда як інструмент вибору стратегічних дій	220
6.2. Оцінка стратегічних альтернатив. Фактори, які впливають на стратегічний вибір	224
6.3. Розробка стратегічного набору підприємства	228
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ	237
РОЗДІЛ 7. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	238
7.1. Організація стратегічного процесу. Організаційні інструменти в системі стратегічного управління	238
7.2. Формування організаційних структур управління стратегічного типу	240
7.3. Роль керівництва в процесі реалізації стратегії	244
7.4. Корпоративна культура в забезпеченні ефективності стратегії	248
7.5. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії	254
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ	261
РОЗДІЛ 8. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ	263
8.1. Підходи до реалізації управлінської стратегії	263
8.2. Особливості управління реалізацією стратегії на основі концепції стратегічних змін	269
8.3. Методи протистояння опору стратегічним змінам	274
8.4. Аналіз «поля сил» як основа для подолання опору змінам	280
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ	285
РОЗДІЛ 9. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	286
9.1. Роль і значення контролю в ході реалізації стратегії	286
9.2. Система показників оцінки стратегії	293
9.3. Системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу	301
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ	306
ТЕСТИ З КУРСУ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»	308
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА	323
СЛОВНИК ТЕРМІНІВ	333

ПЕРЕДМОВА

В умовах підвищеної мінливості зовнішнього середовища сучасним підприємствам необхідно змінити управлінську філософію, підходи до управління підприємством, посилити стратегічну спрямованість своєї діяльності. Для цього необхідно забезпечити підготовку конкурентоспроможних фахівців, здатних приймати оптимальні управлінські рішення, які пов'язані з майбутнім функціонуванням і стратегічним розвитком підприємства; постійно погоджувати поточну діяльність із стратегічними цілями; забезпечувати адаптацію підприємства до турбулентного зовнішнього середовища шляхом формування і реалізації ефективних стратегій діяльності, вирішувати складні завдання розвитку як окремих підприємств так і економіки в цілому.

Стратегічний менеджмент - одна з нових «управлінських парадигм», що відрізняється різноманітністю методологічних і методичних принципів, наявністю різних поглядів на процес побудови стратегії. Підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічний менеджмент, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує ймовірність досягнення ними поставлених цілей. Тому запровадження системи стратегічного менеджменту в Україні і є об'єктивно необхідним процесом в сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких структур адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем. В основу цього процесу необхідно покласти наявний іноземний досвід в сфері стратегічного менеджменту і забезпечити творче перенесення його на вітчизняні підприємства з урахуванням специфічних умов розвитку економіки країни.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення ефективного існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології стратегічного управління, тому

студенти економічних спеціальностей повинні ретельно опрацювати його теоретичні підвалини.

Досягненню поставлених задач буде сприяти впровадження в навчальний процес навчального посібника з дисципліни «Стратегічне управління», мета якого – надати системного характеру засвоєнню програмного матеріалу і самостійній роботі здобувачів спеціальності «Менеджмент» з даного курсу в процесі набуття необхідного рівня знань та навичок, передбачених освітньо-кваліфікаційними характеристиками відповідних фахових напрямів.

Предметом вивчення дисципліни «Стратегічне управління» є теоретичні і практичні аспекти стратегічної діяльності підприємств на конкурентному ринку.

Навчальний посібник підготовлено відповідно до програми навчальної дисципліни «Стратегічне управління» для студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Посібник складається з дев'яти розділів, що охоплюють широке коло питань стратегічного управління від концептуальних положень та методів стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, інструментів розробки та реалізації стратегії. Логіка викладу матеріалу у навчальному посібнику відповідає основним етапам стратегічного управління та включає теоретичні положення з таких розділів, як концепція стратегічного менеджменту, стратегічний аналіз, стратегічний вибір, формування стратегій підприємства різного рівня, організація стратегічного процесу та система стратегічного контролю.

У навчальному посібнику висвітлено практичні питання стратегічної поведінки підприємства, що мають актуальне значення у системі стратегічного управління, у тому числі проблеми інтеграції та диверсифікації, приведення організаційного потенціалу відповідно до обраної стратегії тощо. Кожна глава доповнена контрольними питаннями для самоперевірки. Наприкінці посібника наведено пакет контрольних тестових завдань, словник основних термінів, що використовуються.

Навчальний посібник може бути рекомендований до використання у навчальному процесі в рамках проведення курсів «Стратегічне управління», «Стратегічний маркетинг», «Управління розвитком підприємств», а також самостійної роботи студентів та магістрантів економічних спеціальностей усіх форм навчання.

Посібник може бути використаний аспірантами, викладачами та менеджерами-практиками, що беруть участь у розробці стратегії розвитку підприємств та пошуку унікальних шляхів перспективного розвитку і досягнення стійких конкурентних переваг.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ І НЕОБХІДНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

*Хто не знає гавані, до якої він хоче пливти,
тому і вітер не сприяє*
Сократ

1.1. Стратегічний менеджмент: сутність, гіпотези і етапи розвитку

Висловлювання, які були надані досить давно залишаються важливими й зараз, адже підприємці та керівники постійно стикаються із проблемою стратегічної орієнтації їх бізнесу. Ця проблема безпосередньо посилюється тим, що зараз усі компанії, незалежно від сфери своєї діяльності, відчують тиск динамічних факторів ділового середовища. Зміни в законодавстві; в цінах на товари, послуги, технології; в організаційних формах підприємств та формах їх власності; посилення конкуренції— все це свідчить про те, що ми живемо у світі, де все швидко змінюється. Підприємства стикаються з невизначеністю та непередбачуваними ситуаціями. Традиційні методи управління та планування не можуть забезпечити правильний напрямок діяльності підприємства.

Найважливішим питанням будь-якого бізнесу, який функціонує в ринкових умовах, є його виживання та забезпечення сталого розвитку. Ефективним способом вирішення цієї проблеми є створення та реалізація конкурентних переваг, що можливо на основі чітко розробленої та ефективної стратегії корпоративного розвитку, яка дає компанії відповіді на такі важливі питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити часто обмежені ресурси; як змагатися. Тому перехід до управління, орієнтованого на розвиток стратегічних напрямків, набуває великого значення.

Ділова практика у всьому світі показує, що більшість компаній досягли значних результатів у бізнесі завдяки впровадженню стратегічного управління.

Стратегічне управління готує підприємство до успішної діяльності в майбутньому.

Сьогодні **стратегічне управління** - це найдосконаліша концепція, яка відповідає вимогам сучасного менеджменту, дозволяє послідовно та гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Основними передумовами появи стратегічного управління є:

1. **Підвищення нестабільності зовнішнього середовища.** В даний час більшість вітчизняних компаній працюють у швидко мінливих умовах, тому для цього потрібні стратегічні методи управління.

2. **Інтеграція.** На сьогоднішній день відбуваються процеси створення промислово-комерційних, промислово-фінансових компаній і, якщо підприємства не вирішують проблеми стратегічного управління, їх ефективне функціонування в альянсі неможливе.

3. **Глобалізація бізнесу.** Глобальні компанії уявляють світ як єдине ціле, де стираються національні відмінності, стандартизується споживання. Продукція глобальних компаній продається у всіх країнах світу і є суттєвим фактором конкуренції на національних ринках. Можна протистояти тиску продуктів світових компаній, лише розроблюючи сильну конкурентну стратегію.

Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х років ХХ століття. Уперше вона була розроблена провідною американською консультативною компанією McKinsey & Co і введена (починаючи з 1972 р.) у корпораціях General Electric, IBM, „Тексас Інструментс”, „Кока-кола” та інших провідних американських корпораціях. На початку 80-х років її використовували 45 % корпорацій з числа найбільших. Як сказав у той час президент IBM, ця концепція „орієнтована на ринок завтрашнього дня”. Мова йшла не просто про результат науково-прикладних розробок американських учених, а про реальне управлінське нововведення, що широко розповсюдилося й виправдало себе в сучасній світовій управлінській практиці.

Концепція стратегічного управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії

суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації [108, с. 234-235].

Концепція стратегічного управління забезпечує довгострокові перспективи розвитку бізнесу це дозволяє використовувати нові методи планування, мати час для зміни функціональних можливостей підприємства, оцінки та аналізу ризикових ситуацій, визначення пріоритетів.

До характерних особливостей концепції стратегічного управління можна віднести наступні:

1. Поєднання системного, ситуаційного та програмно-орієнтованого підходів до діяльності підприємства, яке розглядається як відкрита соціально-економічна система. Всі ці підходи повинні використовуватися тільки разом, використання лише одного з них не дає можливості отримати потрібних результатів у довгостроковій перспективі.

2. Вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволить створити такі системи стратегічного управління, які будуть гнучкими та будуть відрізнятися одна від одної в залежності від специфіки діяльності підприємства та характеристик оточуючого середовища.

3. Використання стратегічних баз даних. Ця інформація охоплює усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, в тому числі і непередбачені випадковості, форс-мажорні обставини.

4. Передбачення стратегічної поведінки підприємства, як сукупності дій з використання можливостей та нейтралізації загроз зовнішнього середовища, спрямованих на удосконалення стратегічного потенціалу підприємства і досягнення поставлених цілей розвитку.

5. Використання певних інструментів і засобів для розвитку підприємства (цілей, стратегій, стратегічних планів, програм й ін.).

На рис. 1.1. наведено основні вимоги до системи стратегічного управління.



Рис. 1.1. Вимоги до стратегічного управління [33, с. 30]

Концепція стратегічного менеджменту передбачає таке:

- ✓ функціонування підприємства як «відкритої системи»;
- ✓ використання системного та ситуаційного підходів як методологічної основи;
- ✓ бачення довгострокової перспективи розвитку підприємства;
- ✓ використання підходу «від майбутнього до сьогодення» до планування розвитку підприємства;
- ✓ пріоритетність аналізу зовнішнього середовища, виявлення можливостей і загроз;
- ✓ відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії [68, с.98]

Офіційним роком народження стратегічного управління можна назвати 1973 р. На той час у Нешвілі (США) відбулася перша Міжнародна конференція з питань стратегічного управління, в якій було представлено 14 доповідей, що підсумовували розвиток стратегічного управління та основні напрямки запровадження стратегічних методів управління у західних та східних компаніях. З того часу дослідження в цій галузі проводились у всьому світі, і багато компаній у США та Західній Європі здійснили підготовку своїх працівників зі стратегічного управління.

Стратегічне управління дає прогноз підприємства на майбутнє, базуючись на певних припущеннях - ключових гіпотезах (аксіомах). За І. Ансоффом [1] це такі основні гіпотези:

- ✓ ***Гіпотеза випадковості.*** Відповідно до неї немає єдиного рецепта оптимального управління організацією, наявний певний середній набір різних типів управлінської поведінки, що відповідає різним типам проблем.
- ✓ ***Гіпотеза про залежність від зовнішнього середовища.*** Проблеми, які ставить перед організацією зовнішнє середовище, визначають оптимальну модель поведінки організації.
- ✓ ***Гіпотеза про відповідність.*** Для досягнення успіху рівень агресивності стратегії організації має відповідати рівню нестабільності середовища.
- ✓ ***Гіпотеза про стратегії, здатності й діяльність.*** Діяльність організації є оптимальною у тому випадку, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню нестабільності середовища, а ділові риси і компетенції відповідають стратегічній поведінці.
- ✓ ***Гіпотеза про багатoeлементність.*** Згідно з цією гіпотезою, успіх організації залежить від взаємодії та взаємодоповнюваності декількох компонентів управління - менеджерів, структури, культури, системи.
- ✓ ***Гіпотеза про збалансованість.*** Для того, щоб діяльність організації була успішною, для кожного рівня нестабільності зовнішнього середовища необхідно дібрати відповідну комбінацію компонентів.

I. Ансофф [113] вказує на певну періодизацію етапів розвитку систем управління:

1. Управління на основі контролю виконання (з 1900-х років) – рішення приймаються на основі короткострокових планів (бюджетів), аналізу минулих тенденцій і контролю відхилень.

2. Управління на основі екстраполяції (з 1950-х років) – для прийняття рішень використовуються довгострокові плани, які будуються на основі минулого; розробляються програми розвитку, передбачаються можливості та загрози.

3. Управління на основі передбачення змін (з 1970-х років) – початок стратегічного планування, орієнтованого на передбачення зовнішніх можливостей та загроз; використовуються наукові методи дослідження навколишнього середовища, внаслідок чого формується стратегічний план.

4. Управління на основі гнучких термінових рішень (з 1990-х років) – концепція стратегічного менеджменту; майбутнє передбачається на основі слабких сигналів, аналізується зовнішнє середовище з метою приведення внутрішніх параметрів підприємства у відповідність з оточенням, рішення приймаються в реальному масштабі часу.

У таблиці 1.1. наведені чотири основні етапи поступового переходу до стратегічного управління.

Таблиця 1.1.

Етапи поступового переходу до стратегічного управління підприємством [4]

Характеристика етапів	Основні орієнтири й особливості планування
1 етап Поточне управління «за відхиленнями»	Реагування на ситуацію, що склалася. Планування, орієнтоване в усередину організації, обмежується розробкою бюджетів і поточних планів
2 етап Управління «від досягнутого» з елементами передбачення майбутнього	Використання елементів аналізу й контролю ситуації, що складається в підприємстві й у зовнішньому середовищі Довгострокове планування на основі методу екстраполяції Розробляється стабільна система цілей на 10-15 років
3 етап Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище	Наявність «стратегічного мислення», націленого на зменшення впливу погроз на діяльність підприємства й використання шансів, що сприяють успіху організації Планування, що розробляє стратегічні відповіді на дії конкурентів. Використається програмно-цільовий метод

Продовження таблиці 1.1.

4 етап Стратегічне управління	Підготовка майбутнього й прагнення до майбутнього Стратегічне планування, що пронизує всі підсистеми діяльності підприємства Формується інтегрована система управління підприємством, що забезпечує адаптивність і конкурентоспроможність підприємства
---	--

Термін «стратегічне управління» з'явився в 60-х - на початку 70-х років, щоб відокремити керівництво на вищому рівні від поточного управління на рівні виробництва.

У науковій літературі є неоднозначність трактувань у визначенні поняття «стратегічне управління». Різні підходи науковців щодо визначення змісту поняття «стратегічне управління» предсталено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Підходи до визначення поняття «стратегічне управління» науковцями

Автор	Визначення
І. Ансофф	Діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.
Хігінс Дж.М.	Процес управління з метою здійснення місії організації завдяки взаємодії організації з її оточенням.
Б. Карлоф	Інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій.
А.А. Томпсон та А.Дж. Стрік	Безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій.
Х. Віссема	Стиль управління та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії.
С.А. Попов	Підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролю стратегії організації.
О.С. Віханський	Управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі.

Продовження таблиці 1.2

Д. Шендел і К. Хаттен	Процес визначення й установлення зв'язку підприємства з його оточенням, що складається в реалізації обраних цілей й у спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації та її підрозділам
Дж. Хіггенсон	Це процес пов'язаний з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням

Отже, стратегічне управління передбачає вибір цілей, визначення траєкторій зростання і рух у напрямку досягнення цих цілей. Стратегічне управління не може точно вказати майбутній стан, воно не може гарантувати 100% успіху, але може підготувати організацію до можливих несподіванок у майбутньому.

Стратегічне управління – це сукупність процесів і методів для розробки та реалізації портфеля стратегій підприємства. Метою є впровадження гнучких реакцій у бізнесі та своєчасне реагування на зміни, щоб відповідати соціальним викликам та досягти стійких конкурентних переваг.

Основні принципи стратегічного управління [93]:

- ✓ Цілеспрямованість: кожна стратегія спрямована на певну ціль, на досягнення конкретного результату.
- ✓ Безперервність: означає, що стратегічне управління не є сталим процесом та повинне постійно розвиватися та адаптуватися до змін у середовищі, в якому є організація.
- ✓ Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів: визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів.
- ✓ Системний, комплексний підхід до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом: необхідність досягнення цілей різного рівня та природи спричиняє і різні шляхи їх досягнення. Тому потрібно, щоб цілі та способи їх досягнення не суперечили між собою і мали систематичний характер.

- ✓ Наявність необхідної послідовності етапів: оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.
- ✓ Циклічність: означає, що етапи стратегічного управління мають повторювальний характер.
- ✓ Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами: неможливо використовувати одну і ту саму систему стратегічного управління для підприємств, які займаються різною діяльністю, мають різну структуру та організацію праці. Навіть використовуючи певну розробку, її необхідно адаптувати до конкретної організації.
- ✓ Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей: неможливо передбачити умови середовища, в яких працюватиме підприємство в майбутніх періодах. Тому під час планування стратегічного управління необхідно мати як позитивний план розвитку в майбутньому (інновації, розвиток економіки, вихід із кризи), так і негативний сценарій (зниження рівня економіки, нестабільність валюти, політичні суперечності).
- ✓ Гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій: система стратегічного управління має удосконалюватися.
- ✓ Результативність та ефективність: спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому не будь-яким, а най- більш ефективним способом.

У таблиці 1.3. наведено порівняльні характеристики довгострокового та стратегічного управління.

Порівняльні характеристики довгострокового й стратегічного управління [28]

Характеристики	Довгострокове управління	Стратегічне управління
Призначення	Забезпечення довгострокової прибутковості	Забезпечення довгострокового потенціалу конкурентоспроможності фірми
Адаптація до зміни зовнішнього середовища	Реактивна (у міру зміни зовнішнього середовища)	Активна (випереджальна)
Спосіб досягнення	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Установлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним зовнішнім оточенням
Фактор часу	Не має істотного значення	Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі
Співвідношення сьогодення й майбутнього	Погляд у майбутнє із сьогодення	Оцінка стану в сьогоденні з позиції майбутнього
Оцінка ефективності	Поточна рентабельність, прибутковість	Стратегічна рентабельність, точність передбачення змін у зовнішньому середовищі й час адаптації до них, якість товарів і послуг
Основний інструмент	Бюджетування	Варіантні пророблення
Результат	Довгострокові плани, програми, бюджети, плани прибутків	Загальні напрямки діяльності, стратегічні проекти
Реалістичність планів	Плани (цілі) носять оптимістичний характер і рідко виконуються на практиці	Цілі, стратегії, програми реалістичні, ув'язані з ресурсними можливостями
Відношення до персоналу	Один з ресурсів організації, виконавці окремих робіт і функцій	Найважливіший стратегічний ресурс організації, головна цінність, основа її благополуччя

Сутність стратегічного управління розкривається характеристиками, що відрізняють його від оперативного управління (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Порівняльна характеристика стратегічного й оперативного управління

Ключові характеристики управління	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія	Здійснення діяльності з метою одержання прибутку	Ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі з метою встановлення динамічної рівноваги з навколишнім середовищем
Акцентування уваги менеджменту	Погляд усередину організації, пошук раціональних шляхів ефективного використання ресурсів	Перенос центра уваги вищого керівництва на зовнішнє нестабільне оточення, пошук можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні
Облік фактора часу	Орієнтація на короткострокову й середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Керування персоналом	Відношення до працівників як до ресурсу організації, виконавцям окремих функцій	Розгляд працівників як джерело благополуччя організації
Оцінка ефективності	Оцінка прибутковості й раціональності використання виробничого потенціалу	Оцінка ступеня своєчасності реагування на зміни зовнішнього оточення

Стратегічне управління спрямовано на створення майбутнього потенціалу підприємства, тоді як оперативне управління фокусується на ефективному використанні існуючих можливостей.

Тому основними відмінностями між стратегічними системами та традиційними системами управління є:

- ✓ орієнтація на конкурентні переваги та майбутні вигоди;
- ✓ прогнозування майбутнього та активна адаптація до нього;

- ✓ розподіл стратегічних ресурсів;
- ✓ забезпечення гнучкості управління для підвищення ефективності реагування на надзвичайні ситуації;
- ✓ коригування цілей та стратегій відповідно до можливостей підприємства.

Для стратегічного управління формулювання цілей та прийняття стратегічних рішень є одними з основних засобів, за допомогою яких підприємство має можливість боротися з невизначеністю та приймати правильні рішення для подальшого формування стратегій підприємства. Правильно сформована ціль дозволяє виявити унікальні можливості підприємства.

Стратегічні рішення – це рішення, які мають принципове значення для функціонування об'єкта; обумовлюють довготермінові незворотні наслідки; стосуються процесів формування орієнтирів діяльності, вибору стратегії, мобілізації та розподілу стратегічних ресурсів підприємства (рис1.2) [68, с.169].

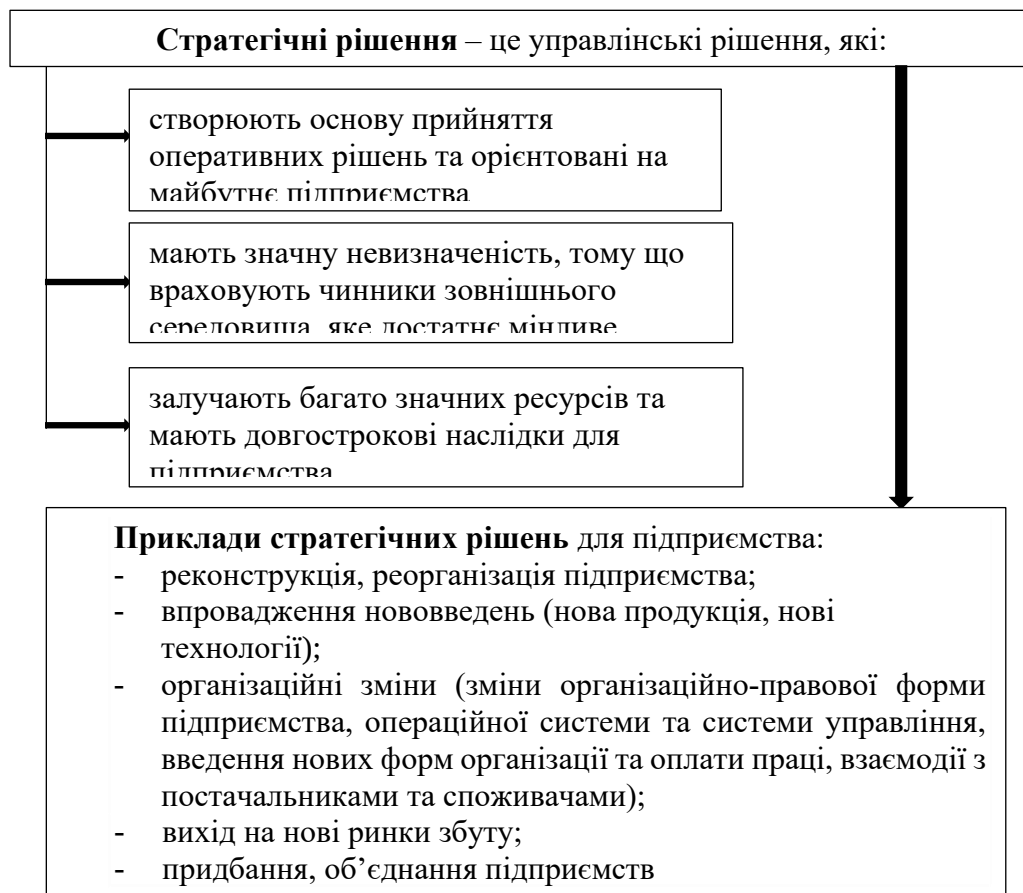


Рис. 1.2. Особливості стратегічного рішення підприємства [94, с.19]

Питання стратегічного управління тісно пов'язані з такими елементами, як внутрішнє планування, організація управління, виробництво, інвестиції, управління інноваціями, фінанси та маркетинг.

Основними завданнями стратегічного управління є:

1. Формування стратегічного напрямку розвитку підприємств.
2. Перетворення загальних стратегічних цілей на конкретні напрямки роботи.
3. Ефективне впровадження обраної стратегії.
4. Внесення змін у стратегічні напрямки розвитку підприємства, у цілі, у стратегію на основі аналізу нових можливостей.
5. Організаційне та інформаційне забезпечення систем стратегічного управління.
6. Вибір типу систем стратегічного управління в залежності від рівня нестабільності зовнішнього середовища.

Останнім часом підприємства України використовують багато різних методів стратегічного управління. Це залежить від багатьох факторів, перш за все, від життєвого циклу підприємства, від виробляемого продукту, від сфери діяльності та інше.

1.2. Досвід і проблеми використання стратегічного управління в підприємствах України

Сьогодні в Україні теоретичне та практичне поняття стратегічного управління ще не зайняли належного місця. Вітчизняним підприємствам важко застосовувати стратегічне управління у результаті складних умов господарювання, браку коштів для впровадження інноваційних процесів та нечесної конкурентної боротьби. Разом з тим, є певні приклади успішного впровадження стратегічного управління на українських підприємствах харчової промисловості («Світоч», «Корона»), інноваційних технологій («Мотор-Січ», «Квазар-Мікро»), торгівлі (фірма «МКС», мережі супермаркетів України),

інформаційних технологій (фірма «Київ Стар»), у банківських структурах тощо. Ці підприємства мають чітко визначену місію, концепції, цілі, організаційну культуру, неординарний підхід до вирішення проблем, «агресивність» у конкурентній боротьбі.

Чинники, які сприяють розвитку стратегічного управління на підприємствах [33, с.18]:

- ✓ ініціативність вищого керівництва;
- ✓ необхідність залучення інвестицій, розробки бізнес-плану, здійснення стратегічних змін - у разі об'єднання декількох підприємств;
- ✓ відчутне зниження результативності діяльності підприємства, що потребує перегляду стратегічних орієнтирів, як результат невдоволення споживачів, постачальників, посередників підприємства;
- ✓ розвиток системи управління підприємством як необхідність відповідної реакції на дії основних конкурентів.

На практиці вітчизняних підприємств доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління полягає в наступному:

- ✓ стратегія, що відображає систему цінностей, ставлення вищого керівництва підприємства до майбутнього, допоможе працівникам розвиватися у правильному напрямку;
- ✓ аналіз ділового середовища, пояснення його початкової ситуації, виявляє його обмеження та можливості розвитку для бізнесу;
- ✓ сформована стратегія служить інструментом координації для забезпечення унікальності цілей, допомагає досягти компромісу у випадку конфлікту, допомагає діагностувати діяльність підприємства та визначати різницю між результатом та ціллю (причина стратегічного розриву);
- ✓ існування сформованої стратегії підвищує адаптивну підготовку підприємства до непередбачуваних змін, показує зв'язок між його функціональними підрозділами та сприяє ефективному управлінню.

Застосування стратегічного управління на практиці вітчизняних підприємств стикається з низкою проблем, які необхідно розглянути у трьох вимірах:

- ✓ проблеми макрорівня;
- ✓ проблеми мікрорівня;
- ✓ внутрішні проблеми формування корпоративного стратегічного управління.

Розглядаючи проблеми макрорівня, ми стикаємось безпосередньо із зовнішніми факторами, які гальмують розвиток кожного підприємства зокрема й економічне зростання держави в цілому. Тут нестабільність проявляється у кожному із компонентів макрооточення: політичному, економічному, соціальному, правовому й технологічному. Вони взаємопов'язані між собою, тому змінюючи один компонент ми викликаємо ланцюгову реакцію й приводимо до нестабільності всі інші.

Важливою перешкодою є відсутність добре розвиненого фондового ринку, недосконалість фінансової та банківської систем та тиск національної фіскальної політики, яка гальмує підприємницьку діяльність.

У практиці управління вітчизняних підприємств на повільну реалізацію стратегічного управління впливають фактори безпосереднього оточення. По-перше, вони пов'язані з тиском та обмеженнями, які накладає макросередовище. По-друге, бракує умов для існування реального конкурентного середовища. По-третє, відсутність кваліфікованих спеціалістів відповідного профілю. По-четверте, більшість перших осіб підприємства банально не бажають займатися питаннями стратегічного управління, бо вважають це непотрібною ланкою діяльності, яка не призводить до подальшого зростання.

На формування стратегічного управління здебільшого впливають особливості та перешкоди внутрішнього середовища.

Перш за все, це проблема організаційного запровадження стратегічного управління. Хоча дослідження показали, що багато керівників підприємств та керівники вищої ланки усвідомлюють необхідність такої системи, насправді в

даний час не існує інтегрованої стратегічної системи управління підприємством для розробки перспективних рішень, для реалізації та контролю стратегічних планів.

Більшість менеджерів не усвідомлюють необхідності формулювання довгострокових стратегій, помилково вважають, що проблеми довгострокового розвитку неможливо вирішити в сучасних динамічних умовах.

Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості розпізнавання впливу зовнішнього оточення й здійснення адекватної реакції, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це середовище, робить підприємства уразливими сьогодні і безперспективними у майбутньому.

Методологічної основи у цій галузі практично немає, а теоретична підготовка фахівців недостатня. Зокрема, зараз більшість підприємств потребує методологічних та методичних розробок у стратегічному управлінні. Для задоволення цих потреб підприємства можуть скористатися послугами відповідних консалтингових компаній. Навчання фахівців у галузі стратегічного управління - це тривалий процес, який вимагає великих витрат.

Якщо ця проблема буде вирішена, то:

- ✓ буде подолано психологічний бар'єр керівників й фахівців щодо можливості і необхідності використання стратегічного управління в діяльності підприємств;
- ✓ збільшиться професійна компетенція менеджерів в області стратегічного управління;
- ✓ забезпечиться відповідність організаційної структури підприємства його стратегії розвитку;
- ✓ зміняться методи і підходи до планування діяльності.

Але для досягнення будь-якого успіху необхідне не тільки знання теоретичних засад стратегічного управління, а й зміна стратегічного мислення у менеджерів, перевагами якого є:

- ✓ спрямованість всього підприємства на ключовий аспект «що ми

намагаємося робити і чого домагаємося?»;

- ✓ спроможність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості і загрозові тенденції;
- ✓ можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти розподілу ресурсів в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;
- ✓ можливість об'єднання рішень керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;
- ✓ створення середовища, що сприяє активній діяльності і протидіє негативним тенденціям.

У більшості компаній існує проблема забезпечення інформаційної підтримки стратегічних процесів, що пов'язано з низькою доступністю інформації про стан зовнішнього середовища для працівників. Інформація, що надається існуючою інформаційною системою для керівників підприємств, в основному, зосереджена на внутрішньому середовищі, включаючи технології, організацію виробництва, фінансово-економічні показники. Інформація про зовнішнє середовище є розрізненою і несистематичною.

Для реалізації стратегічного управління потрібна певна інфраструктура, а саме - сучасна комп'ютерна мережа та автоматизована інформаційна система, що створена на її основі і яка дозволить контролювати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Для цього необхідно:

- ✓ визначити тип й обсяг необхідної для стратегічної діяльності інформації;
- ✓ розробити ефективну систему збору, обробки, використання й збереження інформації;
- ✓ створити умови для ефективного використання необхідної інформації при прийнятті стратегічних рішень.

Для стратегічного управління спочатку слід визначити, що потрібно зробити зараз для досягнення майбутніх цілей. Тому необхідно виходити з того, що повинні відбуватися внутрішні та зовнішні зміни. Тобто при стратегічному управлінні ми повинні здійснювати погляд із майбутнього в теперішнє,

визначати певні заходи нині, щоб забезпечити бажаний стан у майбутньому.

У нестратегічному управлінні формулювання запланованих дій повністю ґрунтується на внутрішньому потенціалі. Таким чином, компанії часто не вдається досягти своїх стратегічних цілей через те, що недостатньо необхідних ресурсів.

Перелічені особливості значною мірою перешкоджають становленню стратегічного управління в практичній діяльності вітчизняних підприємств. Але це не означає, що від нього на нинішньому етапі слід відмовитися. Хід подій і зміна обставин свідчать, що до цього потрібно ставитися з максимальною увагою і добирати методологію стратегічного управління до практики управлінської діяльності залежно від конкретних умов. Тому, на нашу думку, для вітчизняних суб'єктів господарювання найдоцільнішим є поетапне становлення системи стратегічного управління. На першому етапі необхідно:

- ✓ чітке встановлення орієнтирів діяльності;
- ✓ визначення нових установок персоналу;
- ✓ встановлення нової управлінської культури;
- ✓ використання окремих елементів стратегічного управління.

На другому етапі необхідно комплексне використання стратегічного підходу до управління, що забезпечить гнучку реакцію на зміни у зовнішньому середовищі. Для цього доцільно в організаційну структуру управління підприємством увести відділ стратегічного розвитку, функціями якого було б проведення стратегічного аналізу, визначення місії і стратегічних цілей, формування альтернативних стратегій і вибір оптимальної за певними критеріями, а також спільна з іншими підрозділами підприємства робота щодо реалізації розробленого стратегічного набору. У такому підрозділі повинні працювати висококваліфіковані аналітики, які досконало б володіли теоретичними й прикладними аспектами стратегічного управління.

1.3. Особливості системи стратегічного управління в інших країнах

Насьогодні, основні принципи та методи стратегічного управління (як процесу управління для створення та підтримки стратегічної узгодженості цілей підприємства, організаційного потенціалу та можливостей у зовнішньому середовищі) українські компанії значною мірою запозичили у зарубіжних компаній. Нажаль, Україна має дуже мало досвіду в цій галузі. Безсумнівно, лідерами в цій галузі є США, Японія та країни Західної Європи.

Розглянемо особливості стратегічного управління в різних країнах.

Система стратегічного управління у США.

На початку 60-тих років XX ст. в практиці діяльності американських кампаній стали активно використовуватися елементи стратегічного управління, а саме диверсифікація діяльності виробництва.

У 1980-х роках увага стратегічного управління була зосереджена на оцінці доцільності розвитку конкретних галузей господарської діяльності. Основне завдання полягало не у формуванні стратегічного плану розвитку всього підприємства, а в формулюванні плану для конкретного сегменту. Таким чином, в системі стратегічного управління США в основному використовується концепція стратегічних зон господарювання (СЗГ), яка передбачає: виділення СЗГ, оцінку її привабливості, визначення позиції підприємства у ринковому середовищі та створення стратегічних господарських центрів(СГЦ).

Великі американські кампанії з розробки та реалізації стратегій створюють адміністративні структури, які не відповідають корпоративним організаційним структурам. Основним зв'язком із цією системою управління є Стратегічні господарські центри (СЦГ), їх кількість набагато менше кількості виробничих підрозділів.

Першою компанією, яка застосувала концепцію стратегічної сегментації, стала «General Electric», коли вона перетворилася з компанії, що випускала електродвигуни, на диверсифіковану компанію, яка стала здійснювати господарські операції одночасно в 32 різних галузях. З розвитком компанії

збільшився і тиск на систему управління компанією. Як результат, вона зазнала повної реорганізації організаційних підрозділів, відповідальних за формування стратегічних позицій в одній або декількох сферах господарювання. СГЦ поєднують всі виробничі підрозділи й відповідають за кінцеві результати в них. Сьогодні у великих американських фірмах налічується від 30 до 50 СГЦ.

У системі стратегічного управління США широко використовується метод моделювання. Розробляються стратегічні моделі розвитку для кожного виробничого підрозділу, які інтегруються в єдину модель компанії. Більше 20% з 500 найбільших американських компаній використовують стратегічну модель розвитку. Ці моделі, в основному, використовуються для оцінки стратегічного розвитку виробничого сектору на найближчі 5-10 років.

Система стратегічного управління Фінляндії.

При управлінні компанією для досягнення кінцевої мети в системі стратегічного управління Фінляндії використовується так зване «управління за результатами». Поняття «управління за результатами» можна визначити як систему управління та розвитку, за допомогою якої можна досягти результатів та узгодити їх з усіма працівниками підприємства.

Після визначення та координації результатів повинні бути розглянуті методи їх досягнення, а потім працівники самостійно вже обирають методи та засоби досягнення результатів.

Ефективність кожного ключового результату оцінюється двічі на рік у робочому підрозділі та вищому керівництві. Широко використовується досвід консультантів, яких безпосередньо залучають.

В стратегічному управлінні використовують різноманітні рівні оцінки ключових результатів:

- ✓ Оцінка ефективності діяльності фірми.
- ✓ Оцінка продукції й послуг.
- ✓ Оцінка рівня задоволеності споживачів.

Великою особливістю цієї модифікації стратегічного управління є те, що цілі формуються, як правило, у кількісних показниках (тобто певний розмір

прибутку, визначення ринкової долі підприємства, збільшення продуктивності роботи та ін.).

Система стратегічного управління в Японії.

Японська система стратегічного управління має давню історію та більш широкий спектр застосувань. Японські компанії звертають особливу увагу на цілі, які складають основу довгострокових планів та зміст самих стратегічних планів. Методи стратегічного управління Японії в основному орієнтовані на збільшення частки ринку та частки нового продукту, який тільки з'являється. Тому в японських компаніях широко застосовуються такі стратегії: товарно-ринкові, маркетингу, конкуренції, інновації, експорту тощо.

Особливості системи стратегічного управління, характерні для фірм Японії:

- ✓ перехід від кількісних показників плану до стратегічного якісного плану;
- ✓ створення стратегічних альянсів;
- ✓ широке використання таких видів стратегії, як стратегія маркетингу, стратегія інновації, стратегія експорту;
- ✓ відношення до персоналу як до стратегічного ресурсу.

Найбільш характерною для японських фірм є стратегія інновацій, тому що дана стратегія спрямована на використання нових технологій і розробку нових видів продукції. Фірми, які успішно функціонують в Японії мають 21% продажу, нових товарів, які розроблені за попередні п'ять років, і вони забезпечують їм 23% прибутку. Можна встановити прямий зв'язок між ступенем відновлення продукції й ефективністю функціонування компанії.

Важливу роль в стратегічному управлінні японських компаній грають взаємовідносини головної компанії з її філіалами та дочірніми підприємствами. Особливо це стосується в визначенні цілей розвитку, які диференціюються в залежності від характеру діяльності підконтрольних компаній. Наприклад, для підприємств, які орієнтовані на внутрішній ринок, цілі встановлюються з точки зору материнської компанії по таким показникам: обсяг продажу, прибуток, престиж торгівельної марки. Для філіалів, які орієнтуються на ресурси, цілі встановлюються з точки зору транснаціональних корпорацій в цілому по обсягам

продажу, прибутку та стійкості.

Велика диверсифікаційна компанія одночасно використовує різноманітні стратегії в залежності від характеру продукції. Наприклад, японська компанія «Hitachi» для виробництва електропобутових приладів використовує зарубіжні філіали: технологічно складне устаткування цілих підприємств продає на основі замовлень на проектування та будівництво.

Як приклад застосування стратегії конкурентної боротьби можна привести суднобудівну компанію Японії «Mitsui engineering and shipbuilding», одну з найбільш конкурентоспроможних компаній. Її стратегія складається з:

- ✓ створення великих, економічних і стандартизованих судів. Факторами її конкурентоспроможності є: відповідність продукції, що випускається попиту світового ринку в зв'язку з ростом перевезення нафти, залізної руди, вугілля; короткі терміни будівництва судів;
- ✓ використання нових засобів виробництва: планування виробництва за допомогою ЕОМ у всіх сферах конструювання і виробництва, включаючи сировину і деталі, потреба яких розраховується за допомогою ЕОМ, завдяки чому запаси сталевого прокату робляться лише на тиждень (у західноєвропейських компаній - на 3 місяці).

1.4. Процес стратегічного управління і його особливості у сучасних умовах

Стратегічне управління – це неперервний і безупинний процес, а не якийсь одноразовий захід, виконавши який, можна спокійно займатися іншими справами. Менеджери зобов'язані щодня аналізувати події, що відбуваються, і вирішувати питання, пов'язані з коректуванням стратегій.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність трьох взаємопов'язаних стадій, процеси яких логічно складають один цілісний механізм, всередині якого існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. Саме у цьому

полягає важлива особливість структури стратегічного менеджменту, яка схематично зображена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Процес стратегічного управління

Охарактеризуємо стадії процесу стратегічного управління.

1. Стадія стратегічного планування. На цій стадії визначаються стратегії підприємства шляхом установлення місії, розробки системи стратегічних цілей, планів, програм, визначення політики з урахуванням результатів стратегічного аналізу. Основними етапами стратегічного планування є:

Стратегічне цілевстановлення передбачає: формулювання місії підприємства, що в концентрованому вигляді виражає зміст його існування, призначення; визначення стратегічних цілей.

Стратегічний аналіз і діагностика середовища підприємства забезпечує основу для уточнення (в деяких випадках визначення) місії та цілей і вибору відповідної стратегічної поведінки. При цьому здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, складання прогнозів майбутнього стану середовища.

Формування стратегічного набору — основа стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають можливі стратегічні альтернативи і вибирають з них найбільш оптимальну стратегію, яка стає основною для стратегій нижчих рівнів, для довгострокових і короткострокових планів і програм підприємства.

2. Стадія стратегічної організації забезпечує приведення всіх ресурсів і внутріфірмових зв'язків, всіх цілей, завдань й областей відповідальності працівників у повну відповідність із обраною стратегією; проводяться необхідні організаційні зміни в підприємстві й виробляється політика кожного з її структурних підрозділів. На цій стадії відбуваються процеси:

Вдосконалення організаційних структур передбачає створення організаційної структури, спроможної ефективно реалізовувати стратегії підприємства. Забезпечення відповідності між стратегією і структурою потребує ефективної координації діяльності різних підрозділів, перерозподіл повноважень співробітників, поєднання зусиль внутрішніх підрозділів і зовнішніх партнерів.

Розподіл ресурсів стратегічного потенціалу – процес забезпечення усіх стратегічних напрямків необхідними ресурсами: інформаційними, фінансовими, кадровими тощо.

Реалізацію стратегії вважають кульмінаційним процесом, тому що саме у випадку успішного його виконання організація досягає мети, а при неуспішному - з'являються додаткові труднощі. Найчастіше реалізація стратегії передбачає поглиблене вивчення стану середовища, цілей і сформованих стратегій; оцінку

ресурсів і можливостей їх розподілу; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; оцінки масштабу необхідних змін; управління процесом перетворень. Під час реалізації стратегії кожний рівень управління виконує закріплені за ним функції.

3. Стадія стратегічного контролю й регулювання передбачає оцінку стратегій й контроль за виконанням стратегічних заходів. Ключові процеси цієї стадії:

Оцінка якості розроблених стратегій базується на вичерпній інформації про середовище функціонування підприємства і полягає у визначенні ступеня використання зовнішніх можливостей в розроблених стратегіях, а також у визначенні можливих наслідків, до яких може привести обрана стратегія.

Контроль ефективності стратегічних заходів передбачає порівняння результатів діяльності підприємства зі встановленими цілями, в результаті чого з'ясовується. Чи правильно реалізується стратегія і чи приведе її реалізація до поставлених цілей.

Коригування стратегічного процесу - завершальний процес, який здійснюється на стадії стратегічного контролю і має забезпечити якісний зворотний зв'язок. На цьому етапі за результатами стратегічного контролю здійснюється коригування цілей організації та напряду їх досягнення.

Контрольні питання



1. Коли вперше з'явився термін стратегічне управління?
2. Які основні гіпотези можна використовувати у стратегічному управлінні?
3. Вкажіть різницю між довгостроковим управлінням та стратегічним управлінням.
4. Надайте порівняльну характеристику між оперативним та стратегічним управлінням.
5. В чому проявляється необхідність формування стратегічного мислення

менеджерів. Розкрийте роль стратегічного мислення у формуванні стратегічної поведінки підприємства.

6. Які існують основні проблеми впровадження стратегічного менеджменту в діяльність вітчизняних підприємств.
7. Які визначення стратегічного управління вам відомі?
8. Назвіть характерні риси зміни діяльності підприємств при використанні концепції стратегічного управління.
9. Охарактеризуйте етапи розвитку підходів до стратегічного управління.
10. Які особливості системи стратегічного управління в різних країнах?
11. Охарактеризуйте стадії процесу стратегічного управління. На прикладах конкретних підприємств розкрийте практику використання стратегічного управління.

РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ

*Стратегія без тактики –
це найдовший шлях до перемоги.
Тактика без стратегії –
це просто метушня перед поразкою.
Сунь-Цзи*

2.1. Сутність стратегії та підходи до її формування

Поняття стратегія походить від грецького *strategia* – мистецтво або наука бути полководцем. Невід'ємним елементом світогляду людей поняття стратегія вже стало 23 століття тому. В число управлінських термінів поняття «стратегія» увійшло у 50-ті роки, коли виникла проблема реакції на несподівані зміни в зовнішньому середовищі управлінських суб'єктів.

Існує безліч підходів до визначення терміну «стратегія», кожен з яких підкреслює окремі риси даного поняття та визначає його особливу роль в процесі управління. Особливого значення поняття стратегії набуває в наші часи, коли посилюється зовнішня конкуренція, динаміка управлінського процесу та кожне неправильне рішення може мати серйозний за наслідками, а часом і незворотний вплив на підприємство.

Відомий фахівець з менеджменту І. Ансофф так визначив даний термін: «*Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими фірма керується в своїй діяльності*» [2, с. 68]. До ключових груп правил, за думкою вченого, відносяться:

1. Правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності фірми в теперішньому часі і в перспективі.
2. Правила, за якими здійснюються відносини фірми із зовнішнім середовищем.
3. Правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині фірми.
4. Правила, за допомогою яких фірма здійснює свою поточну діяльність.

Сучасні дослідники менеджменту звертають увагу на три існуючих підходи до розуміння сутності та змісту поняття стратегія у сучасній світовій практиці. Це визначення стратегії як абстрактної форми діяльності, ототожнення її зі стратегічним планом підприємства та визначення її як окремого процесу [97, с.87]. Загалом, наукові підходи до тлумачення терміну «стратегія», які поширені у світовій літературі, представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Підходи до тлумачення терміну «стратегія» в науковій літературі

Визначення	Автор(и)
Стратегія - це перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності.	Ансофф І.[2]
Стратегія - це наука про ведення війни, мистецтво ведення війни.	Ожегов С. І.[88]
Стратегія - це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим.	Остер Ш.М.[67]
Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.	Чандлер А. Д.[111]
Стратегія - це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента.	Дж. фон Нейман, Моргенштерн О.[60]
Стратегія - це загальний, усебічний план досягнення цілей.	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [56]
Стратегія - це комплекс прийнятих менеджером рішень стосовно розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.	Дойль П.[43]
Стратегія - це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Стратегія - це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і поширення ресурсів компанії.	Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж.[96]

Продовження таблиці 2.1.

Стратегія - це конкретизована в конкретних показниках позиція, яку займає підприємство в середовищі; це своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба визначити шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів внутрішнього середовища і їхніх комбінацій. Стратегія - це планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які необхідно реалізувати для забезпечення тривалого успіху організації.	Шершньова З.Є.[108]
Стратегія - це обережне дослідження плану дій, що дасть можливість збільшити конкурентну перевагу в бізнесі і примножити її.	Хендерсон Б. Д.[112]
1. Стратегія - це план. 2. Стратегія - це принцип поведінки. 3. Стратегія - це позиція (місце певних товарів на конкретних ринках). 4. Стратегія - це перспектива, тобто основний спосіб дії організації. 5. Стратегія - це спритний прийом, особливий «маневр» з метою, наприклад, перехитрити суперника або конкурента.	Мінцберг Г.[59]

Згідно з теорією класика стратегічного планування А. Д. Чандлера, стратегія - це *«визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей»* [111, с. 22]. У даному визначенні простежується тлумачення стратегії як певного методу розподілу ресурсів між поточними й майбутніми видами діяльності підприємства, спрямованого на досягнення цілей. Даному тлумаченню подібне й визначення, приведене Месконом М., Альбертом М., Хедоурі Ф.: *«Стратегія - це загальний, усебічний план досягнення цілей»* [56, с. 54].

Генрі Мінцберг визначає поняття стратегії через комбінацію 5-ти «П»:

1. Стратегія – *план* дій, шлях з теперішнього часу в майбутнє;

2. Стратегія – *прикриття*, тобто прихований прийом, дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників;
3. Стратегія – *порядок* дій, тобто план може бути нереалізованим, але порядок дій повинен бути забезпечений у будь-якому випадку;
4. Стратегія – *позиція* в навколишньому середовищі, тобто зв'язок із своїм оточенням;
5. Стратегія – *перспектива*, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути [59, с. 43].

В менеджменті під *стратегією* розуміється загальна концепція того, як досягаються головні цілі організації, розв'язуються проблеми, які стоять перед нею і розподіляються необхідні для цього ресурси. В науковій літературі виділяють філософський, а також організаційно-управлінський підходи до поняття стратегії управління підприємством, що формують власні концепції управління.

Так, з одного боку, *стратегія як філософія підприємства* – це спосіб мислення, який орієнтує підприємство на постійний розвиток. Такий підхід дозволяє розглядати процес стратегічного управління як невід'ємну частину функціонування підприємства, що постійно змінюється, зважаючи на стан та особливості внутрішнього та зовнішнього оточення.

З іншої точки зору *організаційно-управлінська концепція* припускає, що *стратегія* – це розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення місії і цілей підприємства. Даний підхід визначає більш конкретні вимоги до самої управлінської стратегії, регламентує процес її розробки та затвердження, що значним чином систематизує всі параметри стратегічного управління.

Трактування поняття стратегія є доволі широким та універсальним, з огляду на постійне удосконалення управлінських та економічних інструментів, що входять до її складу та з урахуванням усіх особливостей діяльності підприємств на ринку в сучасних умовах.

Виживання будь-якого підприємства в складних умовах залежить від вміння вчасно реагувати на зовнішні зміни, вимоги ринку, зростаючу конкуренцію. Не зовсім правильна й гнучка, а також не вчасно скоригована стратегія не може бути гарантом успішної діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах. Отже, згідно з твердженням А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда, «... стратегія компанії складається із запланованих дій (намічена стратегія) і необхідних виправлень у разі непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення)» [96, с. 77-78]. Іншими словами, стратегія складається з продуманих цілеспрямованих дій і реакції на непередбачений розвиток подій.

На рисунку 2.1. представлено базову структуру управлінської стратегії підприємства.

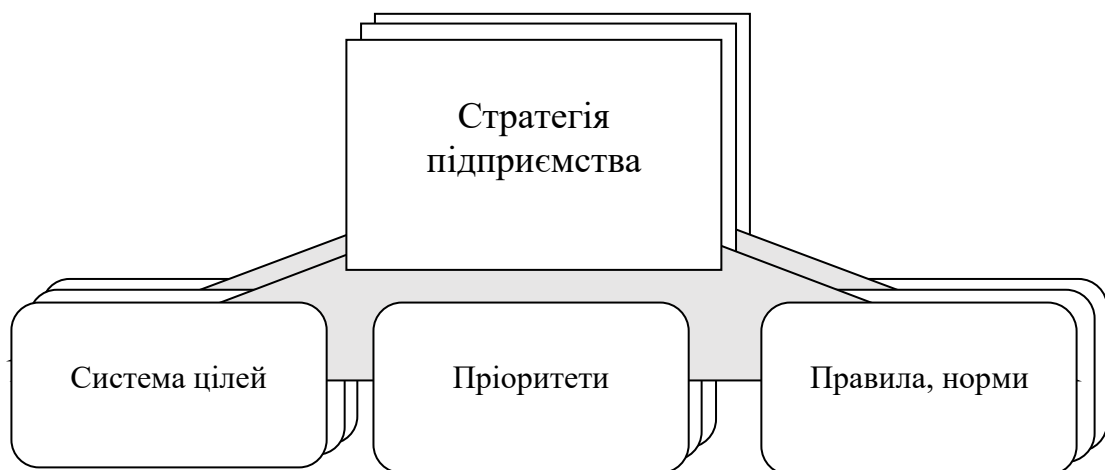


Рис. 2.1. Структура стратегії підприємства

Джерело: [27, 56]

Як видно із рисунку 2.1. в науковій літературі виділяють кілька ключових елементів з яких складається стратегія [27, с. 24-25]:

- ✓ система цілей підприємства - комплекс управлінських цілей (дерево цілей), що включає місію, основні та допоміжні цілі підприємства;
- ✓ пріоритети (визначені правила) розподілу ресурсів між окремими підрозділами, система цінностей, яка забезпечує єдиний напрямок роботи складових елементів підприємства.

- ✓ правила, норми, стандарти управлінської діяльності, які визначають рамки управлінського процесу, задають необхідні орієнтири під час прийняття стратегічних рішень.

До факторів, що визначають стратегію відносяться:

1. Місія підприємства. Із зміною місії повинна змінюватися і обновлятися також і стратегія підприємства, проте місія виконує більш узагальнюючу функцію, її роль полягає у більш філософській інтерпретації існування підприємства, в той час, як стратегія значно звужує об'єкт стратегічного управління встановлює загальні параметри та вимоги до всіх учасників.

2. Конкурентні переваги, якими володіє підприємство порівняно з конкурентами. (Наприклад: висока якість товару, зручне географічне положення тощо). Під натиском конкурентів наявні конкурентні переваги підприємства зменшується або повністю зникають. Підприємство має забезпечити не лише ефективне протистояння конкурентній боротьбі, але також і сприяти розвитку нових конкретних переваг за рахунок покращення внутрішнього середовища, пошуку нових ринків та можливостей колаборації у зовнішньому оточенні.

3. Характер продукції, що виробляється (або реалізується), особливості її збуту, післяпродажного обслуговування, ринки та їх межі тощо. Даний фактор на сьогодні є надзвичайно впливовим через посилення конкуренції та зростання рівня комунікацій у відносинах між виробниками та споживачами, що одночасно збільшує навантаження на систему оперативного планування та створює потребу в постійному динамічному прогресі виробничих систем, але також і значно розширює можливості підприємств-виробників за рахунок розвитку аналітичних маркетингових інформаційних баз, що розкривають особливості зміни ринкової кон'юнктури, попиту та споживчих очікувань.

4. Організаційні фактори: гнучкість внутрішньої організаційної структури, системи управління тощо. Дана група факторів не лише визначає ступінь гнучкості управлінського процесу, але й значним чином впливає на

майбутній розвиток окремих організаційних елементів, структур, може сприяти відновленню або розвитку нових операційно-управлінських колаборацій, технологічних ланцюгів та ресурсозберігаючих технологій. Підприємство орієнтується на постійне самовдосконалення власної організаційної структури, постійно оцінюючи ефективність її елементів та оновлюючи її зміст в залежності від пріоритетів, закладених до управлінської стратегії.

5. Економічний потенціал підприємства (матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові ресурси). Чим більше потенціал підприємства, тим більш масштабніше можуть бути підприємницькі проекти, які реалізуються відповідно до стратегії. Також важливо розуміти, що більший виробничий потенціал надає більші можливості підприємству із ефективної організації управлінського та виробничого процесу, що має знайти відображення в положеннях управлінської стратегії, її орієнтованості на економічність та ресурсоефективність.

6. Творчий потенціал персоналу (націленість на удосконалення діяльності підприємства). Досвідчений персонал може здійснювати більш новаторську і сміливу стратегію, яка інтегрує в себе останні досягнення науки і практики. Для реалізації даного фактору важливою умовою виступає система соціально-організаційних заходів, яка забезпечує управління та реалізацію стратегічних заходів в розрізі соціально-адміністративних відносин в колективі. Насамперед, це стає можливим завдяки ефективному стимулюванню та гнучким мотиваційним моделям, наявній системі колективних цінностей, що базується на засадах корпоративної культури підприємства.

Отже, стратегія сучасного підприємства повинна відповідати наступним вимогам:

- ✓ містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальним для загальної справи;
- ✓ концентрувати головні зусилля в потрібний час в потрібному місці;
- ✓ передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;
- ✓ бути сумісною із умовами внутрішнього та зовнішнього середовища;

- ✓ містити виправдану ризикованість, що не перевищує об'єктивні умови існування підприємства та його безпеки без гострої необхідності;
- ✓ мати альтернативні варіанти на випадок непередбачуваного розвитку подій або інших форс-мажорних обставин;
- ✓ забезпечувати скоординоване керівництво;
- ✓ зберігати норми моральності та етики, соціальної складової, незважаючи на можливі економічні або виробничі пріоритети;
- ✓ задавати важливі орієнтири за ключовими напрямками діяльності підприємства;
- ✓ містити рекомендації щодо аналізу та оцінки ефективності реалізації стратегії на практиці.

Потенційно ефективна стратегія залежить від багатьох факторів як внутрішнього так і зовнішнього середовища та має відповідати наступним принципам формування:

1. Ментальна правильність стратегії. Даний принцип спрямовано насамперед на визначення відповідності стратегічного напрямку до місії підприємства та усвідомлення її ролі та значення на всіх рівнях управління підприємством, а також у зовнішньому оточенні. Дотримання принципу сприяє максимальному об'єднанню однодумців навколо стратегії та має значний синергійний ефект.

2. Орієнтованість на сильні сторони. Ефективна стратегія підприємства завжди має базуватись на сильних сторонах його діяльності, які можуть полягати як у окремих характеристиках внутрішнього так і зовнішнього середовища: кваліфікований персонал, гнучка виробнича система, низький рівень операційних витрат, наявність розвинутої збутової мережі, надійне партнерство із постачальниками ресурсів тощо.

3. Ситуаційність. Стратегія відображає довгострокові плани та цілі підприємства, які базуються на якомога більш ефективному використанні тих можливостей, які наразі присутні або з'являться на ринку у майбутньому.

4. Унікальність стратегії. Для досягнення майбутнього бізнесу-успіху в стратегію повинні бути закладені деякі сильні змістовні моменти, які роблять її відмінною від стратегій конкурентів. Усвідомлений підхід до стратегічної унікальності означає цільовий пошук можливостей свого майбутнього бізнесу-успіху там, де його ще не побачили конкуренти.

5. Майбутня невизначеність як стратегічна можливість. Ефективна стратегія повинна бути здатна перетворювати зміни зовнішнього оточення підприємства в її стратегічні конкурентні переваги. Оскільки достовірно прогнозувати окремі процеси в наслідок об'єктивних причин є неможливим, ефективна стратегія включає комплекс умов для швидкого реагування та використання сприятливих можливостей у разі їх виникнення, випереджаючи конкурентів.

6. Гнучка адекватність. Для того, щоб реалізовувати нові можливості, які несуть в собі зміни зовнішнього середовища підприємства, його власні стратегічні зміни повинні бути адекватними зовнішнім змінам. Внутрішнє середовище підприємства також підлягає стратегічному перетворенню в залежності від обраного вектору розвитку підприємства, що має забезпечити високу ефективність та готовність до трансформацій.

Формування управлінської стратегії підприємства відбувається на всіх рівнях управління, дотримуючись так званого принципу зворотного інформаційного руху – із нижчих рівнів до стратегічного апексу підприємства. Методами процесу формування виступають стратегічне планування, оцінка перспектив, визначення конкретних переваг та колективних цінностей, зворотний зв'язок тощо.

Процес розробки та формування управлінської стратегії представляє собою складно структуровану процедуру, яка включає використання різних методів оцінки стану внутрішнього середовища підприємства, а також аналіз та прогнозування зовнішніх процесів. Незважаючи на те, що управлінська стратегія як правило затверджується на вищому управлінському рівні, як правило, кожен елемент організації має можливість через окремі механізми вплинути на

закладення до управлінської стратегії тих чи інших елементів або характеристик. Важливою умовою для формування ефективної управлінської стратегії є, як правило, забезпечення ефективного зворотного зв'язку та якість роботи інформаційно-аналітичного апарату підприємства.

Отже, підводячи підсумок варто зазначити, що наведене різноманіття підходів до розуміння змісту поняття «стратегія» з одного боку ускладнює еталонне визначення змісту та структури сучасної стратегії підприємства, а з іншого боку дозволяє розширити сферу стратегічного впливу, визначивши ключові напрямки реалізації сучасних стратегій та методи їх формування на практиці.

2.2. Об'єкти стратегічного управління і специфіка стратегічних рішень

Стратегічне управління є частиною корпоративного менеджменту сучасних підприємств, без якої їх функціонування важко уявити в умовах ринкових відносин. Завдяки використанню методів стратегічного управління підприємства не лише визначають довгострокові цілі своєї діяльності, вони також забезпечують необхідні умови для ефективної роботи на період реалізації стратегії, планують необхідні трансформаційні процеси, модернізацію та оновлення власних фондів, управляють конкурентоспроможністю та ефективністю виробництва, комплексно координуючі всі складові підсистеми.

Отже, як було визначено раніше, стратегічне управління реалізується на трьох рівнях менеджменту підприємства:

- ✓ вищому (корпоративному, який охоплює всі напрямки діяльності підприємства);
- ✓ середньому (діловому, який охоплює ключові сфери бізнесу підприємства);
- ✓ нижчому (операційному, функціональному – де безпосередньо приймаються рішення для конкретного функціонального напрямку певної сфери діяльності підприємства).

До стратегічних рішень на рівні підприємства належать, наприклад, рішення про вихід на нові ринки збуту, придбання, злиття, продаж, перепрофілювання тих чи інших стратегічних господарських підрозділів.

На рівні стратегічних господарських підрозділів - це рішення щодо впровадження нової продукції, нових технологій, утворення збутової мережі та рішення стосовно взаємодії з постачальниками, клієнтами.

На рівні функціональних сфер підприємства стратегічні рішення охоплюють рішення щодо нових форм організації та оплати праці, добору кадрів, придбання ліцензій, переходу на нові види сировини, матеріалів для виготовлення продукції тощо.

Виходячи з цього, можна виокремити три групи основних об'єктів стратегічного управління: підприємство, стратегічні господарські підрозділи (СГП), функціональні зони підприємства.

Підприємство як об'єкт стратегічного аналізу - відкрита соціально-економічна система, що діє в одній або декількох сферах бізнесу. Підприємство може поєднувати в собі кілька господарських підрозділів в залежності від характеру їх діяльності, масштабів та географічного розташування.

Стратегічний господарський підрозділ (СГП) - самостійна структурна одиниця підприємства, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (СЗГ) або сфери бізнесу, має визначений ринком перелік основних конкурентів, характеризується певною ресурсною базою, запроваджує, як правило, самостійно визначену стратегію розвитку, яка логічно відповідає загальній стратегії підприємства.

Функціональна зона підприємства - визначена певним характером процесів частина підрозділу, яка забезпечує реалізацію основних цілей підрозділу шляхом усвідомленого впливу на матеріально-технічну та інформаційну базу з метою здійснення операцій у певній функціональній сфері діяльності - маркетинговій, виробничій, фінансовій, сфері управління персоналом та ін.

Основним визначальним елементом системи стратегічного управління виступають стратегічні рішення, які спрямовують зусилля підприємства та його елементів у певному напрямку, визначають динаміку та інтенсивність управлінського впливу на об'єкт, враховуючи перспективи розвитку ринкової ситуації та внутрішнього середовища підприємства у довгостроковому періоді.

Стратегічні рішення спрямовані в майбутнє та пов'язані із невизначеністю зовнішнього середовища, масштабним залученням ресурсів. Вони закладають основу для прийняття оперативних рішень на нижчих рівнях управління.

Основними факторами, що визначають характер стратегічних рішень є:

1. Вплив зовнішнього оточення підприємства, динаміка та інтенсивність якого безпосередньо впливає на стратегічний вектор діяльності підприємства. Більш агресивні, сміливі стратегічні цілі формуються за умов чіткої, передбачуваності розвитку зовнішнього оточення. За умов невизначеності перспектив зовнішнього середовища стратегічні рішення як правило носять більш закритий, обережний характер, враховуючі можливі ризики та загрози для підприємства.

2. Масштаби та структура підприємства. Дані фактори визначають, насамперед, потенціал підприємства до запровадження агресивних стратегій поведінки, які розраховані на формування стратегічних ініціатив у внутрішньому середовищі підприємства.

3. Рівень технологічної підготовки та ресурсозабезпечення визначає виробничий потенціал підприємства, зокрема обсяги, якість продукції що виробляється, а також широту охоплення ринку, що визначає масштаби самої управлінської стратегії та її ключові пріоритети.

2.3. Класифікація стратегій і характеристика стратегій різних рівнів

Ефективне управління діяльністю підприємства не можливе без комплексного стратегічного підходу. Стратегії, що розробляються на різних рівнях управління та спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства в цілому та його

окремих підрозділів, можна поділити на три типи: **корпоративні стратегії розвитку, конкурентні стратегії, бізнес стратегії** за основними напрямками діяльності та **функціональні стратегії** підприємства.

Корпоративні стратегії розвитку підприємства призначені для досягнення його місії і загальних цілей у довгостроковому періоді. Метою формування корпоративних стратегій є визначення ключових напрямків розвитку підприємства у майбутньому періоді, визначення виробничих пріоритетів та методів використання стратегічного потенціалу в конкретних умовах ринкової діяльності. Корпоративні стратегії від інших видів стратегій відрізняє, насамперед, їх спрямованість на формування загальних конкурентних переваг підприємства на ринку. На рисунку 2.2. представлено класифікацію основних видів корпоративних стратегій розвитку підприємства.

Стратегії внутрішнього інтенсивного зростання		• стратегія інтенсифікації зусиль на ринку • стратегія розвитку ринку • стратегія розробки товару
Стратегії обмеженого зростання		• стратегії стабілізації • стратегія реструктуризації • стратегія переорієнтації
Стратегії зовнішнього зростання	Стратегії диверсифікації	• стратегія концентричної (пов'язаної) диверсифікації • стратегія горизонтальної диверсифікації • стратегія конгломератної (незв'язаної) диверсифікації
	Стратегії інтеграції	• стратегія регресивної вертикальної інтеграції • стратегія прогресивної вертикальної інтеграції • стратегія горизонтальної інтеграції
Стратегії		• стратегія «відсічення зайвого» • стратегія «збору врожаю» • стратегія ліквідації

Рис.2.2. Види корпоративних стратегій розвитку

Розглянемо кожен групу стратегій та їх різновиди окремо.

В основі **стратегій внутрішнього інтенсивного зростання** полягає пошук можливостей ефективного розвитку підприємства шляхом використання переваг операційних методів концентрації і спеціалізації виробництва, а також запровадження ефективного маркетингу діяльності підприємства.

Внутрішнє інтенсивне зростання підприємства досягається через реалізацію однієї або кількох альтернативних стратегій:

1. Стратегія інтенсифікації зусиль на ринку передбачає концентрацію виробничих потужностей на освоєних сегментах ринку з метою збільшення загальних обсягів реалізації продукції, що випускає підприємство. Досягнути встановлених цілей можна через реалізацію наступних заходів:

- ✓ розвитку попиту на власну продукцію, залучення нових споживачів через краще позиціонування товару, активну рекламну кампанію, захисні стратегії ціноутворення, сервісні програми та ін.;
- ✓ збільшення сегменту реалізації своєї продукції на ринку, шляхом переманювання споживачів, порівняльної реклами тощо;
- ✓ оптимізація ринкової активності - концентрація зусиль на найбільш рентабельних сегментах ринку, використання найбільш ефективних каналів розподілу і методів збуту, домінування в сфері дистрибуції та просування продукту та ін. Дана стратегія є доволі розповсюдженою серед великих підприємств.

Наприклад:

Стратегія інтенсифікації зусиль на ринку ФГ «Кернел»

«Кернел» - найбільший виробник та експортер соняшникової олії у Чорноморському регіоні. Виробляє 7-8% світового обсягу соняшникової олії. Продає його переважно наливом. Основні ринки збуту: Індія, країни ЄС, Єгипет та Туреччина. Більшість олійноекстракційних заводів «Кернел» використовують лушпиння соняшника як основне паливо замість природного газу та мазуту.

Діяльність кампанії спрямована насамперед на збереження лідерства на провідних ринках соняшникової олії у світі, кампанія має низку довгострокових контрактів та проводить активну медійну кампанію на підтримку власної продукції.

На вітчизняному ринку олії представлена ТМ: «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак Золота», «Чумак Домашня» та «Любонька».

2. Стратегія розвитку ринку (стратегії проникнення на ринок)

спрямована на пошук можливостей освоєння нових ринків для вже існуючих товарів та підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок інновацій в системі системи збуту, післяпродажного обслуговування та маркетингу.

Дані цілі як правило досягаються шляхом:

- ✓ зміни існуючої орієнтації на нові сегменти вже освоєного ринку (репозиціонування) з метою використання прихованих можливостей та реалізації досі нереалізованого маркетингового потенціалу продукції;
- ✓ використання альтернативної мережі збуту продукції для вже існуючих видів товарів та послуг (продаж продукції традиційним шляхом через оптові та роздрібні точки продажів, а також використання системи адресних продажів – доставка продукції на дім або на місце роботи, громадські місця, місця проведення профільних заходів або території масового перебування потенційних споживачів продукції тощо);
- ✓ освоєння нових географічних ринків (використання методу виїзної торгівлі шляхом оптимального використання логістичних інструментів та аналізу географії розміщення потенційних споживачів продукції).

Наприклад:

Стратегія розвитку ринку компанії «Nestle»

Nestle – найбільша компанія світу у сфері виробництва продуктів харчування. Nestle належать 448 фабрик та промислових підприємств у більш ніж 83 країнах світу. У Групі компаній працюють понад 280 тис. осіб. Асортименти Nestle на сьогоднішній день налічує близько 8,5 тис. всесвітньо відомих торгових марок.

Незважаючи на світову відомість та успішність бізнес Nestle постійно зростає, сфера активності компанії постійно оновлюється:

- у 1998 році компанія вийшла на ринок мінеральної води, придбавши італійський концерн San Pellegrino;
- у 1999 році вийшла до десятки найкрупніших виробників кормів для домашніх тварин у світі (покупка активів виробника Spillers Petfoods)
- у 2005-2007 роках компанія виходить на ринки морозива більшості країн світу, як найкрупніший виробник морозива у світі. Здійснено вихід на ринки країн Латинської Америки, Азії та збільшено на 60% обсяг поставок до країн Європи та США за рахунок придбання активів компанії Dreyer's.

В Україні широко представлені бренди компанії Nestle: Nescafe, Nesquik, «Торчин», «Мівіна», Nestle, «Світоч», дитяче харчування, корма для домашніх тварин тощо.

3. Стратегія розробки товару полягає у проведенні процедури розробки (модернізації) існуючих товарів на вже освоєних сегментах ринку з метою надання йому «нового життя» за рахунок набуття нових якостей, функціоналу або додаткової користі для кінцевого споживача. При реалізації даної стратегії, як правило, використовують наступні підходи:

- ✓ розширення функціональних характеристик товару за рахунок збільшення переліку його корисних функцій (універсальність використання, поглиблення та розвиток існуючих параметрів товару, ліквідація застарілих та використання сучасних технологій виробництва, контролю якості, використання більш функціональних деталей та вузлів, підвищеної якості виконання, безпека, надійність і ін.);
- ✓ поліпшення якості товару - поліпшення його споживчих властивостей, визначення найбільш чутливих для споживача характеристик товару, які підлягають подальшій модернізації;
- ✓ оновлення, розширення, раціоналізація товарного асортименту тощо.

Використання даної групи стратегій спрямовано на пошук нових можливостей у внутрішньому середовищі підприємства, продукції що виробляється, технологій та матеріалів, які використовуються у виробництві. Інтенсифікація внутрішнього зростання дозволяє оптимізувати ресурсний потенціал підприємства та удосконалити не лише виробничу, але й управлінську складову його діяльності.

Наприклад:

Інноваційний стартап компанії «GitLab»

Один із найбільш відомих стартапів в українській історії було започатковано у 2011 році в Харкові, як альтернативу платній платформі GitHub, що створено для спільної роботи команди програмістів із кодом.

Запроваджені технології не були повністю новими, вони запропонували модернізовані рішення для користувачів, проте компанія GitLab мала дуже швидкі темпи зростання.

У 2021 році капіталізація компанії на світовій біржі NASDAQ склала 15 млрд. доларів США.

На сьогодні GitLab є одним із найбільш перспективних ІТ-проектів у світі, який продовжує стрімко розвиватись.

Наступна група стратегій має назву **стратегії обмеженого зростання** та, на відміну від першої групи стратегій, спрямована на забезпечення стабільності, контрольованості та прогнозованості управлінського процесу на підприємстві. Головним пріоритетом стратегій такого типу є зниження виробничих ризиків. Підприємства, що активно розвиваються, як правило, стрімкими темпами розширюють виробничу базу, збільшуючи при цьому власний кадровий склад, ускладнюючи управлінську структуру, виробничу систему та поступово втрачають контроль за внутрішніми процесами, що може викликати серйозні наслідки з точки зору ефективності управлінських процесів та оптимізації ресурсного забезпечення. На попередження даної проблеми спрямована саме ця група управлінських стратегій. Як правило, стратегії обмеженого зростання якнайкраще підходять для зрілих підприємств, які вже досягли свого піку на ринку та метою яких є збереження існуючих масштабів діяльності шляхом забезпечення належного рівня конкурентоспроможності не за рахунок інтенсифікації своєї ринкової діяльності, а за рахунок оптимізації внутрішніх процесів та ресурсозбереження.

До них основних різновидів стратегій обмеженого зростання відносяться:

1. Стратегія стабілізації базується на встановленні цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Зусилля підприємства спрямовуються на використання внутрішніх резервів та економічно вигідних ринкових пропозицій, що забезпечують ефективність з мінімальними ризиками для підприємства.

2. Стратегія реструктуризації має на меті проведення на підприємстві комплексних системних перетворень у сфері адміністративного, операційного та соціального управління з метою скорочення витрат на утримання підприємства, збереження існуючих обсягів виробництва та часткової або повної його реструктуризації.

3. Стратегія переорієнтації (стратегія розвороту) припускає скорочення одних видів діяльності з метою збільшення прибутковості інших. Цю стратегію використовують підприємства, коли розпочинається раптове падіння обсягу

продажу та прибутку, а також відсутні явні ознаки реверсивного розвитку ринкової динаміки. Успішність реалізації даної стратегії залежить від гнучкості та універсалізації виробничого процесу, що дозволяє швидко переорієнтувати виробничі потужності та мінімізувати ризики.

Наприклад:

Стратегія реструктуризації на прикладі підприємства «Турбоатом»

Підприємство «Турбоатом» історично є одним із найбільш важливих промислово-енергетичних підприємств країни, що має стратегічне значення для внутрішньодержавної безпеки та економіки.

АТ «Турбоатом» є одним із найбільших у світі турбобудівних підприємств, що здійснює повний цикл виробництва: проектування, виготовлення, постачання, налагодження, фірмове обслуговування турбінного обладнання для всіх типів електростанцій.

Під час світової фінансової кризи 2009 року, коли діяльність більшості експортно-орієнтованих підприємств була під великою загрозою, через втрату позицій на світових ринках АТ «Турбоатом» запровадив стратегію реструктуризації власного бізнесу, що поєднувалась із вдалими рішеннями у сфері розширення асортименту та опанування нових технологій виробництва.

Для збереження власної долі на ринку підприємство неодноразово запроваджувало стратегію довгострокових договорів про партнерство на взаємовигідних умовах, інвестувало у розвиток та оновлення власних виробничих технологій, розвиток персоналу та модернізацію основних фондів. У 2012 році було реконструйовано ковальський цех №63 завдяки введенню в експлуатацію нової термічної електропечі, освоєно низку нових технологічних ліній, реконструйовано більшість цехів та робочих місць. За останні роки підприємство АТ «Турбоатом» успішно протистояло зовнішнім викликам і не лише зберегло долю ринку, але й значно розширило коло своєї діяльності за рахунок численних міжнародних проектів в сфері енергетики та промисловості, а також в оборонному комплексі держави.

Стратегії зростання націлені на розширення ринкової діяльності, збільшення активів компанії, зростання обсягів інвестування. У багатьох випадках менеджмент компанії свідомо вибирає стратегії зростання, пов'язані з високим рівнем ризику, тому що ніхто не може гарантувати, що швидке збільшення товарів і послуг принесе очікувані прибутки в умовах гострої конкуренції. [23, с. 217]

До даного типу стратегій відносяться **стратегії диверсифікації та інтеграції**.

Диверсифікація (від лат. *diversus* - різний, віддалений) - припускає включення до складу діяльності фірми нових сфер бізнесу (випуск *нових товарів* на існуючі або нові ринки).

Стратегія диверсифікації у широкому розумінні - це певний план проникнення в нові сфери діяльності. Стратегія диверсифікованого зростання передбачає вихід організації за межі галузевої технології, використовуючи можливості поза межами традиційної діяльності [55, с. 16].

Основними чинниками, що обґрунтовують вибір стратегій диверсифікованого зростання, є наступні:

- існуючі ринки знаходяться в стані насичення або відбувається скорочення попиту на товари;
- новий бізнес може бути побудований на використанні синергічного ефекту за рахунок багатофункціонального використання ресурсів фірми
 - устаткування, комплектуючих, сировини, потенціалу кваліфікованих фахівців тощо;
- унаслідок антимонопольного регулювання немає можливості подальшого розширення в рамках даної галузі.

Розрізняють наступні види стратегії диверсифікації:

1. Концентрична (зв'язана) диверсифікація, передбачає орієнтацію підприємства на пошук нових (додаткових) виробничих можливостей підприємства за рахунок збереження існуючих технологій та технологічного обладнання. Даний підхід дозволяє підприємству відносно з невеликими економічними витратами перейти на суміжні (пов'язані) ринки запроваджуючи нові види конкурентоспроможної продукції через використання вже існуючих виробничих потужностей.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації, передбачає розширення асортименту випуску нової продукції за як правило новими технологіями виробництва але для реалізації на вже основаних ринкових сегментах. Нова

продукція має найвищий рівень конкурентоспроможності і у сукупності із вже існуючою основною продукцією на ринку, розширює ринкове поле та обсяги збуту, збільшуючи при цьому прибутки підприємства. При цьому підприємство як правило широко використовує переваги налагодженої мережі збуту і просування товарів, комплексного обслуговування, брендингу та ін., або користується дистриб'юторськими можливостями компаній-партнерів.

3. Стратегія конгломератної (незв'язаної) диверсифікації полягає у розширенні сфери збуту власної продукції за рахунок виробництва нових товарів за новими технологіями виробництва для подальшої реалізації на нових, не освоєних підприємством ринках. Дана стратегія є логічним наслідком сталого розвитку підприємства, яке досягло бажаних результатів у певному сегменті та видах продукції проте намагається розвиватись, збільшуючи обсяги власного виробництва за рахунок розширення асортименту та запровадження нових виробничих ліній. Дана стратегія є однією із найбільш складних у реалізації для підприємства оскільки її успішне її здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема, від якості маркетингових прогнозів, об'єктивності виробничих програм та відповідності ресурсозабезпечення нових виробництв, компетентності наявного персоналу, і особливо менеджерів, сезонності ринкових процесів, наявності необхідного фінансового забезпечення, тенденцій ринкової кон'юнктури та низки інших факторів.

Таблиця 2.2.

Порівняльна характеристика стратегій диверсифікації

Види стратегій диверсифікації	Товар	Технології	Ринки збуту
Стратегія концентричної (зв'язаної) диверсифікації	Новий	Існуючі	Існуючі нові
Стратегія горизонтальної диверсифікації	Новий	Нові	Існуючі
Стратегія конгломератної (незв'язаної) диверсифікації	Новий	Новий	Новий

Інтеграція (від лат. *integratio* - поповнення, відновлення) - об'єднання зусиль різних підрозділів підприємства (або декількох підприємств) для забезпечення стратегічних цілей у межах вимог ринку.

До даної групи стратегій відносяться:

1. Стратегія регресивної (зворотної) вертикальної інтеграції яка спрямована на посилення контролю над постачальниками сировини та матеріалів. Даний тип стратегії якнайкраще підходить для підприємств, які залежать від якості та термінів поставок продукції, а також бажають посилити власні позиції на ринку шляхом впливу на ціну ресурсів, обсяги та терміни поставок сировини підприємствам-конкурентам. Слабким місцем запровадження даної стратегії є необхідність забезпечення високого обсягу замовлень, через економічні ризики, що виникають не лише у виробника, але й у контрольованого їм постачальника ресурсів.

2. Стратегія прогресивної (прямої) вертикальної інтеграції передбачає посилення контролю виробника над посередниками, що забезпечують доставку продукції до кінцевого споживача. Це можуть бути виробничі структури, які здійснюють подальші технологічні стадії у виробництві даного продукту, збутові, посередницькі структури, торгівельні мережі, дистриб'юторські центри тощо. Реалізація даної стратегії дозволяє підприємству контролювати більше каналів розповсюдження власної продукції, оптимально планувати виробничу стратегію, забезпечувати більш тісні зв'язки із споживачами.

3. Стратегія горизонтальної інтеграції забезпечує посилення позицій фірми за рахунок поглинання окремих конкурентів або посилення впливу над ними. Дана стратегія є можливою для підприємств, які вже займають провідні місця на ринку та здатні швидко переформатовати управлінську модель шляхом розширення управлінської структури та сфер впливу. Особливо важливою умовою є наявність необхідного ресурсозабезпечення що робить стратегію горизонтальної інтеграції максимально ефективною в умовах розширення сфер діяльності.

У таблиці 2.3. наведено характеристику стратегій інтеграції з точки зору учасників ринку.

Порівняльна характеристика стратегій інтеграції

Види стратегій інтеграції	Постачальник	Посередник	Конкурент
Стратегія регресивної (зворотної) вертикальної інтеграції	підсилення <i>контролю</i> чи об'єднання	-	-
Стратегія прогресивної (прямої) вертикальної інтеграції	-	підсилення <i>контролю</i> чи об'єднання	-
Стратегія горизонтальної інтеграції	-	-	підсилення <i>контролю</i> чи об'єднання

Стратегія інтеграції є надзвичайно ефективним інструментом стратегічного управління для компаній, які мають достатньо ресурсів, для утримання значної частки на ринку. Реалізація інтегрованих управлінських схем надає більшу гнучкість та незалежність, а також створює можливості для успішної конкуренції на нових ринках. Кожне підприємство, яке досягає успіху у своїй ніші намагається використати своє успішне становище для того щоб зміцнити власні позиції на ринку. Для цього необхідно розширити контроль над всіма стадіями виробничого процесу та реалізацією продукції. Можливість власного видобутку сировини, або контроль над реалізаторськими мережами дозволяють диктувати умови меншим підприємствам, збільшують прибуток від основної діяльності та надають можливість гнучкого регулювання логістичних потоків. Вцілому, можна вважати, що більшість крупних підприємств рано чи пізно приходять до усвідомлення необхідності запровадження стратегій інтеграції, через посилення конкуренції та нестабільність роботи із зовнішніми партнерами.

Наприклад:

Вертикально-інтегрована стратегія «Метінвест»

Одним із найбільш відомих прикладів запровадження стратегії вертикальної інтеграції є діяльність міжнародної вертикально інтегрованої гірничо-металургійної групи компаній «Метінвест», яка контролює всі етапи власного виробничого ланцюга: видобуток сировини, виробничі потужності, широку дистрибуторську мережу, має численні ділові контакти по всьому світу, що надає умови не лише для успішного ведення бізнесу, але й подальшого розвитку та удосконалення. До структури групи входять видобувні й металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також мережа продажів у всіх основних регіонах світу.

Ключовими положеннями стратегії розвитку Групи Метінвест до 2030 року є:

- забезпечення сталого розвитку Групи
- зміцнення позиції Групи як виробника сталі з низькою собівартістю
- підвищення виробничого потенціалу шляхом органічного зростання
- розширення портфелю продуктів і зміцнення позиції на ключових ринках
- зосередження уваги на потребах клієнтів
- підвищення ефективності діяльності.

Стратегії скорочення представляють собою шляхи вирішення проблем підприємства у випадку коли подальший розвиток або перегрупування виробничих потужностей є неможливим, підприємство стрімко втрачає власні позиції на ринку та несе фінансові втрати. Організований та раціональний процес скорочення виробництва дозволяє не лише суттєво зменшити витрати на ліквідацію підприємства, але й у деяких випадках може сприяти оновленню підприємства та його переродженню у новому вигляді. До основних видів стратегій даної групи можна віднести:

1. Стратегію «відсічення зайвого» - підприємство проводить глибокий самоаналіз, визначаючи найбільш проблемні елементи та процеси внутрішнього середовища, які підлягають скороченню або повній ліквідації з метою оптимізації витрат та усунення слабких сторін діяльності підприємства. Іноді дана стратегія називається стратегією оптимізації оскільки вона призводить до значних якісних змін в діяльності підприємства з найменшими витратами часу та ресурсів.

2. Стратегія «збору урожаю» натомість передбачає повну відмову від стратегічних планів та концентрацію підприємств на максимізації поточних прибутків від діяльності на вже освоєних сегментах ринку. При реалізації даної стратегії як правило припиняються або уповільнюються всі основні життєво важливі процеси функціонування підприємства такі як інвестиційне забезпечення, інноваційний розвиток, запровадження ресурсозберігаючих та продуктивних технологій виробництва тощо. Даний підхід базується на отриманні максимально можливих прибутків при мінімально можливих витратах на виробництво та реалізацію продукції до моменту повного зупинки виробництва.

3. Стратегія ліквідації полягає у реалізації програми поступового скорочення обсягів виробництва до моменту або повної його зупинки або переформатування у новий вид виробництва. Підприємство протягом нетривалого часу припиняє свою діяльність шляхом: санації, виконання процедури банкрутства, закриття підприємства. Дана стратегія застосовується також у випадку тривалої кризи, коли показники підприємств постійно погіршуються і немає очевидного рішення окрім повної ліквідації невдалого бізнесу з як найменшими витратами. Корпоративні стратегії підприємства знаходяться у прямому зв'язку із кожною стадією життєвого циклу організації, якими є: зародження, прискорене зростання, уповільнення зростання, зрілість, загасання.

На кожній із стадій свого життєвого циклу підприємство має долати певні виклики зовнішнього середовища, вирішувати внутрішні проблеми та обирати стратегію ринкової поведінки в залежності від цілей які воно перед собою ставить.

У таблиці 2.4. представлено методологічний підхід до вибору корпоративних стратегій підприємства в залежності від стадії його життєвого циклу. Корпоративні стратегії змінюються в залежності від зовнішніх умов та стадії розвитку на якій перебуває підприємство.

Таблиця 2.4.

Вибір корпоративних стратегій залежно від стадії життєвого циклу підприємства

Фаза ЖЦ підприємства	Характеристика бізнесу підприємства	Можливі корпоративні стратегії	Чинники успіху
Зародження	Початок нового бізнесу з «нуля», створення спільного підприємства, випуск нового товару. Формування конкурентних переваг	Стратегія внутрішнього інтенсивного зростання	✓ орієнтація на вибраний цільовий ринок; ✓ інтенсивна реклама нової продукції; ✓ інтенсивні маркетингові дослідження потенційного попиту відношення споживачів до нової продукції; ✓ ціни на рівні поточної собівартості або навіть нижче її, щоб зацікавити покупців сподіваючись на майбутній прибуток; ✓ інтенсивні маркетингові зусилля по розвитку ринку; ✓ захоплення лідерства на ринку
Прискорене зростання	Виробництво однорідних виробів, розширення виробництва. Боротьба за споживачів і постачальників. Конкуренція слаба. Ціль - ринкова частка.	Стратегії інтегрованого зростання	✓ зниження собівартості виробництва за рахунок економії ресурсів, поліпшення організації виробництва, масовості виробництва; ✓ наладка каналів збуту; ✓ наладка каналів постачання; ✓ зміцнення конкурентних позицій
Уповільнення зростання	Місце в галузі визначено. Посилення конкуренції. Акцент в конкурентній боротьбі – на ціни, якість, сервіс, ноу-хау. Слабі фірми йдуть з бізнесу	Стратегії обмеженого зростання. Стратегії диверсифікованого зростання.	✓ маркетингові зусилля в області прогнозування потреб; ✓ диференціація товарів і ринків; ✓ зусилля НДДКР спрямовують на поліпшення якості продукції і пошук нових технологій; ✓ продовження зусиль по зниженню собівартості виробництва, здешевленню початкових матеріальних ресурсів; ✓ рекламна і сервісна підтримка збуту; ✓ збереження і зміцнення конкурентних позицій; ✓ увага до нових ринків
Зрілість	Прибутковість знижується, конкуренція посилюється. На ринку залишаються найсильніші фірми. Агресивність конкуренції падає (відносини статус-кво). Залучення нових споживачів	Стратегії диверсифікованого зростання.	✓ оновлення технологій; ✓ виробництво нових товарів і репозиціонування існуючих; ✓ маркетингові дослідження спрямовують на пошук потенційних стратегічних зон господарювання(СЗГ); ✓ модифікація всього комплексу маркетингу
Загасання	Прибутковість падає. Зростає конкурентна сила постачальників і конкурентів.	Стратегії скорочення.	✓ основні зусилля направлені на освоєння нових СЗГ; ✓ згортання виробництва або повільний відхід з СЗГ; ✓ організація розпродажів товарних запасів з відповідною рекламною компанією.

Бізнес-стратегії – це стратегії управління окремими сферами діяльності підприємства, кожна з яких включає власний набір інструментів та індикаторів. До основного переліку бізнес стратегій підприємства відносять [23. с. 220-222]:

1. Продуктово-ринкова стратегія спрямована на визначення видів конкретної продукції і технологій, які фірма розроблятиме, сфер і ринків збуту товару. Дана стратегія закладає основи формування маркетингової стратегії підприємства. На початку своєї діяльності підприємству необхідно чітко визначитись із тим на яких ринках буде працювати підприємство і яку продукцію при цьому воно буде виробляти. Тому саме з даної стратегії рекомендується починати розробку стратегічного портфелю підприємства, оскільки від даного рішення значним чином будуть залежати всі наступні стратегії підприємства.

2. Окрему групу стратегій підприємства представляють конкурентні стратегії, які визначають комплекс стратегічних рішень, що визначають поведінку підприємства на ринку серед інших конкурентів. Найбільш поширеною класифікацією конкурентних стратегій підприємства є теорія М. Портера, який виділив три базових конкурентних стратегії підприємства: стратегія лідерства у зниженні виробничих витрат (цінове лідерство), стратегія диференціації випуску продукції (продуктове лідерство) та стратегія фокусування (лідерство у ніші) [76, с. 52].

Порівняльна характеристика даних конкретних стратегій представлена на рисунку 2.3.

	Унікальність товару з погляду покупців	Низькі витрати
Весь ринок	Диференціація	Домінування за витратами
Конкретний сегмент	Фокусування (концентрація зусиль на одному виді товару і вузькому сегменті ринку)	

Рис. 2.3. Базові стратегії конкуренції за Портером

Перша стратегія – *стратегія лідерства у зниженні виробничих витрат* базується на раціоналізації виробничого процесу, метою якої є зниження собівартості випуску продукції власного виробництва у порівнянні із аналогічними виробництвами конкурентів по ринку. Для досягнення даного стану необхідно поєднувати переваги ефективної організації виробничого процесу, запровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій, отримання знижок на поставки ресурсів, гнучкої та ефективної логістики.

Також, дослідники Томпсон і Стрікланд формували умови, при яких низькоцінове лідерство є найбільш ефективне [96, с. 112]:

- ✓ ціна - домінуюча конкурентна сила;
- ✓ галузевий продукт - стандартизований, простий у виготовленні;
- ✓ коли немає можливостей для диференціації;
- ✓ коли покупці - «великі» і мають значну торгову силу.

Реалізація даної стратегії дозволяє суттєво зміцнити позиції підприємства, порівняно із конкурентами, проте дана стратегія є також об'єктом постійних атак з боку промислових шпигунів, конкурентів готових скопіювати технології заради отримання того ж ефекту. Окрім того, дана стратегія є дуже чутливою до таких факторів як коливання цін на ресурси, поява нових технологій виробництва, поява товарів замінників, зміна попиту та очікувань споживачів тощо.

Наприклад:

Стратегія цінового лідерства компанії «АТБ-Маркет»

Найбільша роздрібна торгівельна мережа України, що налічує понад 1000 торгівельних об'єктів у 22 областях, є одним із найбільш успішних підприємств не лише в сфері торгівлі але й в економіці вцілому. У 2019 році підприємство посіло друге місце серед усіх підприємств країни за обсягами загальної виручки з результатом 104,91 млрд. грн.

Динаміка розвитку компанії «АТБ-Маркет» свідчить про те, що у період 2015-2020 років вона є найбільш динамічною та прогресивною. Особливістю управлінської стратегії компанії є робота у форматі «дискаунтер», що визначається рівнем цін, нижчим за середній по внутрішньому ринку та численні акції та розпродажі, які приваблюють покупців.

Головні конкуренти компанії – дрібні та середні торгівельні мережі або окремі магазини, що пропонують недорогу продукцію але не мають можливості конкурувати через відсутність розвинутої торгівельної мережі.

Друга стратегія - *стратегія диференціації продукції* спрямована на задоволення потреб більшої категорії споживачів шляхом розширення спектру споживчих цінностей продукції. До таких можна віднести не лише конструктивне та функціональне удосконалення продукції, що випускається, але й сервіс не обслуговування, гарантії, розширення умов та терміну підтримки покупців, запровадження програм лояльності тощо.

Диференціація продукції орієнтована на покупців, які готові заплатити більше, але за більш високу якість або за більш широкий вибір споживчих якостей товару. Вона може приймати різні форми: технологічна досконалість, зовнішній вигляд товару, післяпродажний сервіс тощо. Стратегія диференціації сприяє збільшенню потенційного кола споживачів продукції, зміцненню протистояння товарам-замінникам, посилює прихильність споживачів до торгівельної марки, зменшує чутливість до ціни і тим самим підвищує рентабельність, що також зміцнює позиції у випадку підвищення цін на ресурси.

Згідно Томсона і Стрікланда, диференціація приваблива для виробників за наступних умов [98, с. 234]:

- ✓ існує багато шляхів для диференціації продукту (сервісу);
- ✓ фірма має ноу-хау в області виробництва або маркетингу;
- ✓ потреби потенційних споживачів розрізняються;
- ✓ в галузі небагато конкурентів слідує схожим шляхом диференціації;
- ✓ попит не еластичний за ціною;
- ✓ галузевий ринок має складну структуру.

Щодо недоліків стратегії диференціації то, як правило, відзначають обмеженість можливості тривалого диференціювання продукції, старіння технологій та конструктивної складової виробу, зменшення ефективності виробничих систем при розвитку значних модифікацій та різновидів продукції, поява нових трендових товарів на ринку.

Наприклад:

Стратегія диференціації компанії «Xiaomi Corporation»

Заснована у 2010 році китайська компанія із виробництва смартфонів мала невеликі обсяги продажів та запропонувала світові свою першу розробку – смартфон Mi1, розроблений на основі власної прошивки MIUI першої версії. Продажі були незначними і компанія пішла на ризикований крок – реалізовувала власну продукцію по собівартості, лише для того щоб зайняти певну долю ринку та вийти на міжнародний рівень. Це була одна із багатьох китайських компаній із побутової техніки, яких в середині країни налічується понад 5 тис. одиниць.

У 2021 році всесвітньо відома компанія «Xiaomi» за обсягами продажів власної продукції стала брендом №1 у світі, обійшовши такі компанії як Apple та Samsung.

Особливістю стратегії компанії можна вважати низку ключових пріоритетів, в тому числі, пов'язаних із широкою диференціацією власної продукції:

- постійне оновлення власної продукції, періодичність випуску нових моделей або тих, що пройшли модернізацію кілька разів на рік;
- присутність на майже всіх сегментах ринку мобільних гаджетів: смартфонів, електроприладів, гаджетів тощо.
- постійний пошук новацій та інвестування у нові розробки та сфери: розробка розумних побутових та промислових приладів, автомобілебудування, космічні технології, IT-сфера та інші.
- засвоєння нових ринків, модернізація або реконструкція власної продукції за вимогами часу або суспільними очікуваннями, що значно підвищує рівень довіри та кількість прихильників продукції компанії.
- якісне сервісне обслуговування у більшості країн світу.

Третім різновидом конкурентних стратегій за М. Портером є **стратегія фокусування**, тобто зосередження зусиль підприємства-виробника на окремому сегменті ринку, формуванні обмеженого кола споживачів з підвищеними вимогами до якості та функціональних особливостей продукції, ігнорування тенденцій інших сегментів ринку. Фокусування дає певні переваги підприємству у випадках, коли поріг входження до певної ринкової ніші є доволі високим для конкурентів, або вони не володіють необхідними технологіями та ресурсами для повноцінної конкурентної боротьби. Також вадливим аргументом до застосування даної стратегії є існування лояльної до виробника групи

споживачів, з чітко визначеними специфічними запитами та очкуваннями, які інші учасники ринку не здатні задовільнити.

Наприклад:

Найбільша бюджетна авіакомпанія Європи «Ryanair»

Доречним прикладом стратегії фокусування є досвід компанії «Ryanair», яка виходила на ринок пасажирської авіації Європи, на якому вже були успішні конкуренти у 1985-1990 роках.

«Ryanair» запропонували квитки на авіаперельоти за рекордно низькими цінами, на літаках, які вже попередньо використовувалися і не були надто великими. Компанія надавала обмежений обсяг послуг та використовувала аеропорти, які розташовані на значній відстані від міст які вони обслуговують. Це зацікавило значну категорію пасажирів, які раніше користувалися поїздом чи паромом. Орієнтація на інший сегмент споживачів допомогла компанії досягти успіху і станом на 2020 рік вона обслуговує 1600 напрямків між 180 аеропортами в 28 європейських країнах.

Розглянуті конкурентні стратегії є повністю самостійними та такими що виключають одночасне використання кількох стратегій. Тому, за думкою М. Портера підприємству-виробнику необхідно чітко усвідомлювати власні можливості та бути достатньо обізнаним щодо ринкових тенденцій для того, щоб обрати для себе найбільш оптимальний варіант конкурентної стратегії.

3. Стратегія зарубіжного інвестування полягає у створенні та фінансуванні структурних підрозділів підприємства закордоном. Дана стратегія дозволяє значно зменшити транспортні витрати на доставку продукції у певні регіони, проводити регіональну виробничу політику, налагоджувати зв'язки із іноземними партнерами через закордонні представництва тощо.

4. Стратегія експортної діяльності полягає у збільшенні доходної частини діяльності підприємства шляхом збільшення поставок продукції на експорт. Дана стратегія є економічно доцільною внаслідок існування більшої різниці між ціною на продукцію на внутрішньому та зарубіжному ринкових сегментах, також це сприятиме зростанню іміджу та розвитку ділового партнерства. Також, дану стратегію використовують крупні фірми, які

випускають складне устаткування, а також дрібні і середні фірми, які випускають новітню малогабаритну продукцію.

5. Стратегія управління набором галузей що припускає визначення відносного рівня капітальних вкладень, виходячи з розрахунків обсягу виробництва, окремих видів продукції і діяльності фірми в цілому. Дана стратегія визначає напрями вкладення і перерозподіли капіталу.

Функціональні стратегії визначають напрями досягнення цілей у ключових функціональних сферах діяльності підприємства: менеджмент, фінанси, маркетинг, виробництво, інновації, персонал тощо.

Основне призначення функціональних стратегій – забезпечити вирішення задач, поставлених на корпоративному і бізнес-рівні, з максимально можливою ефективністю для підприємства. Основна відмінність від корпоративних і бізнес-стратегій – внутрішня спрямованість, орієнтація на створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства.

Керівництво шляхом розробки набору функціональних стратегій може сформулювати високоефективний *функціональний потенціал підприємства*.

До низки базових функціональних стратегій відносяться:

1. Стратегія інновацій (стратегія науково-дослідних і проектно-конструкторських розробок (НДПКР)) – стратегія що спрямована на інтенсивне та своєчасне запровадження інновацій та інвестицій у виробничий процес та управлінську діяльність підприємства. Використання даної стратегії дозволяє підприємству отримати суттєві конкурентні переваги за рахунок впровадження більш сучасних технологій, оптимізації виробничих та управлінських операцій, удосконалення ключових аспектів діяльності підприємства.

Основу стратегії інновацій складають науково-технічні прогнози, винаходи, технологічні прориви і не тільки в тій галузі, де «працює» підприємство, але й у суміжних.

Спрямованість стратегії інновацій задають результати маркетингових досліджень, які, по суті, формують технічне завдання на проектування продукту

і впровадження інновацій, а також різного роду підтримку і забезпечення їхнього життєвого циклу.

Стратегія інновацій перебуває в постійному і нерозривному зв'язку з фундаментальними й прикладними дослідженнями відповідних наукових напрямів. Такий зв'язок забезпечує стійку конкурентоспроможність розроблюваних інновацій, підтримку торговельної марки та іміджу підприємства в цілому.

Таблиця 2.5.

Види стратегій інноваційного розвитку підприємства

Тип стратегії	Основний зміст	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості існуючих товарів на існуючій технологічній базі	Поступове відставання в техніко-технологічному, а потім в економічних відносинах
Опортуністська	Орієнтація на товар – лідер на ринку, який не вимагає високих витрат на НІОКР	Можливий виграш за рахунок монопольного домінування на ринку.
Імітаційна	Закупівля ліцензій з мінімальними витратами на власні НІОКР	Можливий успіх за рахунок постійної підтримки досягнутого рівня
Оборонна	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування	Ефективна для невеликих фірм
Наступальна	Бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного потенціалу	Переваги від лідируючої позиції, але і ризики пов'язані з цим

Науково-дослідницька діяльність та активне впровадження інновацій є обов'язковою умовою впровадження стратегії науково-дослідних і проектно-конструкторських розробок. Підприємство, що запроваджує дану стратегію зміцнює свої позиції на ринку шляхом зниження собівартості продукції, що випускається, підвищення продуктивності, створення значних конкурентних переваг продукту або послуги.

Наприклад:

Впровадження інновацій у провідних кампаніях

Загалом, більшість підприємств у світі регулярно запроваджують інновації з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та/або зміцнення власних позицій на ринку. Дані приклади розкривають причинно-наслідковий зв'язок між передумовами та результатами інноваційної діяльності на прикладі всесвітньовідомих кампаній:

Компанія «General Electric» внаслідок стрімкого розвитку власних підрозділів та об'єднання різних бізнес-напрямків у 1878 році запровадила проект розвитку промислово-дослідницької лабораторії, метою якої було об'єднання можливостей різних елементів кампанії та створення нових продуктів шляхом запровадження інноваційних виробничих ланцюгів.

Компанією «Toyota» у 1933 році було запроваджено інноваційну систему внутрішнього навчання, яка базувалась на гнучкому поєднанні системи корпоративних цінностей, зворотного зв'язку та відкритих комунікацій, що призвело до стрімкого зростання інновацій та якості виробництва на рівні структурних виробничих підрозділів, економії часу та ресурсів у виробництві. Згодом саме ці досягнення стали основною управлінської стратегії та подальшого успіху кампанії у світі.

Компанія «Google», всесвітньо відома своїми інноваційними підходами до організації управлінського процесу, у 1998 році запровадила створення невеликих автономних груп які мали назву «Google Lab» та приділяли 20% робочого часу виключно пошуку інноваційних рішень та проектів.

2. Стратегія маркетингу спрямована на проведення необхідних перетворень у внутрішньому середовищі підприємства, зокрема в сфері виробничої та збутової політики з метою приведення їх у відповідність до поточного та перспективного стану ринкового середовища. В сучасних умовах маркетингова стратегія є домінуючою стратегією підприємств, що функціонують в конкурентних умовах.

Це пояснюється двома причинами. По-перше, вона забезпечує ринкову спрямованість підприємства і є генератором характеристик, що надаються продукту, який потрібен споживачеві. По-друге, вона передбачає вибір і формування:

- ✓ цільового ринку;
- ✓ номенклатури й асортименту продукції, яка потрібна ринку;

- ✓ цінової політики на обраному цільовому ринку;
- ✓ ефективної системи розподілу продукції;
- ✓ необхідного формату реклами та її організації.

Маркетингова стратегія є необхідним зв'язуючи ланцюгом, який об'єднує внутрішні та зовнішні процеси функціонування підприємства з метою об'єднання зусиль у єдиному векторі. Підприємства, що базують свою маркетингову стратегію на використанні власних переваг та ринкових можливостей поєднують всі ключові фактори конкурентоспроможності в єдиній системі ринкової поведінки. Тому визначенні складових елементів маркетингової стратегії стає першочерговим завданням з огляду на необхідність економії часу та дотримання високої ефективності управлінських заходів.

У загальному вигляді формалізація стратегії маркетингу на сучасному підприємстві передбачає чотири етапи:

- ✓ розробка стратегій STP-маркетингу;
- ✓ визначення загальної маркетингової стратегії підприємства;
- ✓ розробка стратегій «маркетинг-мікс» (*маркетинг-мікс* - це сукупність маркетингових рішень, прийнятих керівниками для реалізації стратегії позиціонування і вирішення поставлених завдань. Широке поширення одержала концепція чотирьох *P*, відповідно до якої маркетинг-мікс компанії складається з чотирьох елементів: товар (*product*), ціна (*price*), просування (*promotion*), місце (*place*)).

Даний тип стратегій набув особливої популярності серед невеликих підприємств, які намагаються використати всі кон'юнктурні можливості задля отримання максимальної віддачі, при цьому функціонуючи одразу на кількох ринках одночасно.

Для більш ефективного і стійкого функціонування підприємства маркетингова служба формує маркетинговий «стратегічний набір»: своєрідну систему стратегій, які забезпечують ринкову спрямованість підприємства, визначають його пріоритети та вектор діяльності.

Наприклад:

Маркетингова стратегія ТОВ «Торговий дім «Щедро»

ТОВ «Торговий дім «Щедро» засновано у 1996 р. і на сьогоднішній день займає лідируючі позиції на українському ринку олійно-жирової та соусної продукції. У портфелі компанії масложирові бренди-лідери – «Щедро», «Запорізький», «Оллі».

Провідний бренд «Щедро» завоював лідерські позиції на ринку маргаринів (частка ринку понад 40%), майонезів (більше 10%), кетчупів (більше 5%) та гірчиць (6%).

Усю продукцію торгової марки «Щедро» виготовляють три підприємства: Харківський та Львівський жиркомбінати, а також Запорізький масложиркомбінат. Основний принцип роботи комбінатів-виробників – удосконалення технологій виробництва для забезпечення високої якості продукції.

В Україні в структуру компанії входять 27 філій у кожному обласному центрі та деяких великих містах країни. Продукцію ТД «Щедро» також представлено на території СНД та країн Євросоюзу.

Прогресивна команда компанії спеціалізується на просуванні та дистрибуції наступної продукції:

- майонези на натуральних яєчних жовтках;
- кетчупи з незбираними спеціями;
- червоні та білі соуси, що представляють світові популярні та інноваційні смаки;
- гірчиці з добірних цілісних гірчичних зерен;
- столові та м'які маргарини, виготовлені на основі добірної рослинної олії;
- спеціалізовані промислові жири;
- інші продукти переробки олійних культур.

Вся продукція компанії має унікальні продуктові властивості та переваги, а її якість підтверджена багатьма дослідженнями, порівняльними тестуваннями та нагородами.

ТД «Щедро» - провідний виробник високоякісних жирів та маргаринів для кондитерської, кулінарної, хлібобулочної та молочної промисловостей. Компанія лояльна до своїх партнерів, для яких розроблена гнучка цінова політика, а також забезпечується технологічна підтримка та кваліфікована допомога з питань, що виникають.

Компанія, випереджаючи потреби українських споживачів, створює та виводить на ринок інноваційні продукти.

3. Стратегія виробництва (операційна стратегія) спрямована на підвищення якісних та кількісних характеристик виробничого процесу. Стратегія виробництва припускає ухвалення стратегічних рішень, спрямованих на збалансованість ресурсів (матеріально-технічних, трудових, фінансових) і

обсягу виробництва продукції; забезпечення гнучкості виробничих процесів; урахування можливих вимог споживачів щодо якості створюваної продукції.

Виробнича стратегія підприємства, крім зазначеного, повинна формуватися також з урахуванням:

- 1) наявності матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів;
- 2) техніко-організаційного рівня виробництва;
- 3) існуючого виробничого потенціалу;
- 4) часу, необхідного для своєчасного переходу до випуску нового продукту;
- 5) обсягу необхідних капіталовкладень;
- 6) рівня кваліфікації персоналу;
- 7) можливостей одержання необхідної сировини.

У ринковій економіці виробнича стратегія цілком і повністю залежить від маркетингової стратегії і стратегії НДПКР, оскільки:

- ✓ маркетингова стратегія дає можливість визначити вид необхідного споживачу продукту або послуги в якісному й кількісному аспектах;
- ✓ стратегія НДПКР надає унікальну можливість одержати бажаний продукт або послугу за рахунок використання нової технології і матеріалу.

Виділяють три базові стратегії виробництва:

- ✓ *Повне задоволення попиту ринку*, тобто фірма виробляє таку кількість товару, яка необхідна ринку. При такій стратегії запаси на складах готової продукції мінімальні, а витрати на її виробництво можуть бути достатньо високими через постійні зміни обсягу виробництва.
- ✓ *Виробництво продукції з орієнтацією на перспективний попит*. При цьому внутрішні запаси певних товарів можуть накопичуватись і реальні потреби ринку задовольняються за рахунок цього накопичення.
- ✓ *Виробництво товарів здійснюється з урахуванням реально існуючого мінімального попиту* (песимістична стратегія). Застосовується, якщо на

ринку активно діють конкуренти. Необхідна корекція стратегії маркетингу.

4. Стратегія в сфері фінансів (фінансова стратегія) відображає процеси формування і використання фінансових коштів, фінансування капітальних вкладень і поточних витрат. Фінансова стратегія підприємства повинна базуватися на результатах всебічного економічного аналізу і оцінки фінансового стану підприємства (оцінка ефективності використання ресурсів, платоспроможності фірми).

Складові напрямки реалізації **фінансової стратегії** підприємства представлено на рисунку 2.4.

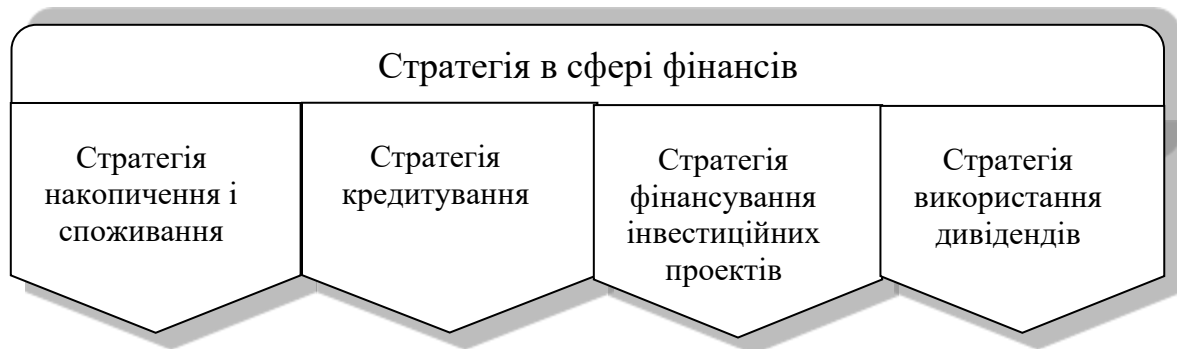


Рис. 2.4. Складові елементи фінансової стратегії підприємства

Джерело: [20, 96]

Виділяють наступні субстратегії фінансової стратегії фірми:

- ✓ *Стратегія накопичення і споживання* припускає прогнозування і обґрунтовування оптимального співвідношення між розмірами доходів, які використовуються на формування цих двох спеціальних фондів.
- ✓ *Стратегія кредитування* передбачає способи отримання необхідних кредитів і вишукування засобів їх повернення.
- ✓ *Стратегія фінансування інших функціональних стратегій і інвестиційних проектів* передбачає обґрунтовування виділення необхідних коштів на весь період їх здійснення.
- ✓ *Стратегія використання дивідендів* передбачає оплату дивідендів (підвищених, понизити, припинення оплати дивідендів).

Фінансова стратегія покликана визначити доцільну структуру капіталу підприємства та його співвідношення (наприклад, загального капіталу підприємства до основного й оборотного, власного і «притягнутого» капіталу і т. ін.).

5. Стратегія управління персоналом формується з метою забезпечення ефективності використання персоналу підприємства та реалізації основних заходів що включають процеси набору та відбору персоналу, розташування, мотивації, адаптації персоналу, управління діловою кар'єрою, формування соціально-психологічного клімату в колективі, індивідуального та групового розвитку персоналу, ротації та переміщення, оцінки та атестації, а також звільнення персоналу.

Розглянемо особливості класичних регіональних моделей управління персоналом на прикладі європейського, американського та азіатського підходів до менеджменту підприємства.

Таблиця 2.6.

Порівняльна характеристика класичних моделей управління персоналом

Європейська (Британська модель)	Американська класична модель	Японська класична модель
- висока заробітна плата за «велику» й напружену роботу; - «матеріальні переваги», окрім заробітної плати; - добрі людські відносини з персоналом; - повага до особистості працюючого; - увага до проблем і труднощів кожного окремого співробітника; - повний і щирий обмін думками; - мотивація працівників, визнання їхніх старань і винагорода досягнень; - систематичне навчання і підвищення кваліфікації.	- навчання безпосередньо на робочому місці з наданням можливостей кар'єрного росту; - мінімальна оплата праці підтримується на досить високому рівні, відбувається безперервне її коректування з урахуванням прожиткового мінімуму; - персональні надбавки до заробітної плати за тривалість роботи в компанії; - участь робітників у розподілі прибутку компанії; - фінансування соціального забезпечення; - скорочення плинності кадрів; - стимулювання до продуктивної праці.	- груповий колективізм і спільна трудова діяльність; - підпорядкування лідеру й повага до людей старшого віку; - відданість ідеалам фірми; - фірмовий «стиль життя» компанії; - задоволення від добре виконаної роботи; - надання позик на придбання житла з мінімальними кредитними ставками; - продаж продукції фірми компанії на пільгових умовах; - нетерпимість до грубих порушень; - прогресивна система оплати праці; - стимулювання до навчання й одержання вищої освіти; - довічне наймання персоналу і т. ін.

Джерело: [27, 56]

Як можна бачити із таблиці 2.6. регіональні класичні моделі управління персоналом характеризуються різними підходами до організації взаємовідносин між працівником та підприємством, що суттєво впливає на характер управлінських стратегій, вибір методів управління та підходів до організації роботи колективу. Традиційно азійські моделі є більш орієнтованими на колективну взаємодію, високий ступінь самоконтролю та відповідальності працівників. Використання принципів колективізму дозволяє досягати надзвичайно високої ефективності взаємодії учасників групи, розширює можливості комунікацій, передачі досвіду та культурних цінностей, які є запорукою стабільності даних моделей. Для європейської та американської моделей більше притаманні орієнтація на індивідуальні професійні та ділові якості працівника, більш висока формальність відносин та вищий рівень конкуренції в колективі. Формування конкурентного середовища напряду зменшує ефективність внутрішніх комунікацій в неформальному вигляді та навпаки, підсилює роль та значення формального впливу та відносин. Особливо сильний вплив формалізація має у відносинах в американській моделі управління, де диференціація позицій членів колективу є найбільшою. Однак даний підхід відзначається високими темпами професійного розвитку, динаміки внутрішніх відносин що є результатом впливу конкурентної боротьби учасників. Всі зазначені особливості напряду впливають на вибір певної стратегії управління персоналом та її складових елементів в залежності від умов та завдань, які стоять перед підприємством.

Формування та вибір конкретного типу стратегії підприємства має відбуватись у чіткій відповідності до плану розвитку підприємства, умов його діяльності, його наявних можливостей та потенціалу, а також параметрів зовнішнього оточення. Приклади успішних світових та вітчизняних лідерів свідчать про необхідність системного підходу до формування управлінської стратегії підприємства та врахування комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів стратегічного характеру.

2.4. Школи і підходи розробки стратегій

Формування стратегії – один з ключових етапів процесу стратегічного управління. А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд [96] визначають формулювання стратегій як «...процес, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, вибирають стратегії, а також визначають усі складові компоненти процесу стратегічного управління».

В теорії і практиці стратегічного менеджменту виділяють декілька шкіл розробки стратегії:

1. Школа дизайну. Припускає розробку стратегії на основі досягнення максимальної відповідності між внутрішніми і зовнішніми можливостями. Основа розробки стратегії – SWOT-аналіз.

2. Школа планування. Вона розглядає розробку стратегії як повністю усвідомлений процес, який знаходить своє втілення в строгому плані. При використанні цього підходу формалізація стратегії проходить стадію розробки в так званому «плановому режимі». Основний метод – сценарне планування. Тут передбачається добір і залучення висококваліфікованих фахівців, які на основі своїх знань і вмінь, використовуючи наукові методи, визначають можливі бажані результати. Потім знаходять найефективніший шлях досягнення цих результатів.

3. Школа позиціонування. Формування стратегії ґрунтується на результатах стратегічного аналізу і виборі певної ринкової позиції. Широко використовуються матричні інструменти стратегічного аналізу.

4. Школа підприємництва. Процес розробки стратегії ґрунтується на багатому особистому досвіді керівника-підприємця і його баченні майбутнього. Тут особливу роль відіграють знання, логіка та інтуїція, що допомагають у складанні реального плану дій задля досягнення поставлених цілей.

5. Школа навчання на досвіді. Припускає поступовий процес розробки стратегії, «крок за кроком». Відмітною рисою даної моделі є неодмінне врахування зовнішніх реакцій з боку ринку і можливістю коректування стратегії організації.

Більш детальна характеристика вищеназаних шкіл представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Характеристика основних шкіл розробки стратегії

1. Школа дизайну – розробка стратегії як процес осмислення	Забезпечення відповідності між характеристиками фірми і тими можливостями, що визначають її позицію в зовнішньому середовищі. Відповідальність за процес формування і якість стратегії лежить на керівнику.	SWOT-аналіз. Процедури розробки стратегії чітко не регламентовані.	Структура витікає із стратегії і нею визначається. Її вплив на стратегію не ураховується. Втрата гнучкості. Ризик невизначеності не ураховується. Жорсткість стратегії заважає її розумному коректуванню в процесі реалізації. Відокремлення процесу формулювання від процесу здійснення. Керівник-стратег формулює, інші - здійснюють.
2. Школа планування – розробка стратегії як формальний процес	Систематизація, формалізація процесу планування і реалізації стратегії. Вироблення стратегії - прерогатива висококваліфікованих плановиків із спеціалізованого відділу стратегічного планування, що має прямий вихід на керівництво компанії. Стратегія розглядається як закономірний результат усвідомленого, контрольованого процесу формалізованого планування.	Схема організації процесу планування стратегій Моделі аналізу поточного стану і розвитку зовнішнього середовища Метод сценарного планування	Процес домінує над творчістю: стратегічне планування підміняє інтуїцію, регламентація - ініціативу. Мало уваги приділяється пошуку і аналізу стратегічних альтернатив, вибору серед них найкращої. Ігноруються проблеми внутрішньої організації і культури.
3. Школа позиціонування - розробка стратегії як аналітичний процес	Аналітичний процес вибору стратегій, адекватних організації і припис, в яких контекстах вони найбільш ефективні	Матричні методи вибору стратегій	Процес розробки домінує над процесом стратегічного навчання. Акцент робиться на зовнішніх умовах бізнесу, і недооцінюються внутрішні можливості.

Продовження таблиці 2.7.

4. Школа підприємництва - розробка стратегії як аналітичний процес	Школа розглядає стратегічний процес крізь призму дій - керівника і підкреслює значення властивих йому інтуїції, розсудливості, мудрості, досвіду, проникливості. Керівник повинен цілеспрямовано просувати свою концепцію, контролюючи її здійснення, у разі потреби внести необхідні корективи. Стратегічне підприємницьке передбачення в основному націлено на можливості, що знов відкриваються, а не на пошук шляхів обходу зовнішніх загроз.	Механізм інтуїтивного вибору напряму руху і передбачення майбутнього підприємства	Школа повністю зводить формування стратегії до поведінки однієї людини, а він може зав'язнути в деталях і упустити з виду важливі стратегічні міркування або, захопившись якою-небудь концепцією, «відірватися від землі». Насаджується культура залежності і підкорення, яка перешкоджає ініціативі персоналу.
5. Школа навчання на досвіді - побудова стратегії як процес, що розвивається	Накопичення практичного досвіду персоналом і його навчання, стимулювання стратегічної ініціативи менеджерів низької і середньої ланки, узагальнення пропозицій «знизу», перетворення їх в несуперечливу взаємопов'язану систему пропозицій щодо розвитку фірми Стратегія розглядається у вигляді інтегрованої концепції розвитку окремих підсистем Розробка стратегії має форму процесу навчання. Процес формування стратегії спонтанно розвивається і продовжується до тих пір, поки організація не зупиниться на деякій моделі розвитку, яка і буде її стратегією.	Імітаційні моделі, ділові ігри	Постійно маневруючи, організація ризикує втратити основний напрям діяльності - не можна постійно знаходитися в стані змін. Навчатися треба обережно, оскільки деякі дії можуть носити необоротний характер і у разі невдачі не можна буде повернутися на вихідні позиції. Навчання вимагає значних фінансових витрат.

Науковці пропонують чотири підходи формалізації стратегій [109, с. 82].

Перший: *формулювання стратегії «за бажанням»*. Його можна використовувати тоді, коли наперед відомо, що і як необхідно робити, але є інтуїтивне передчуття змін. Це передчуття народжує бажання.

Другий: *формулювання стратегій «відповідно до здорового глузду»*. Даний підхід використовується в ситуації, коли відомо, що робити, але ніхто не знає, як робити. За таких умов вдаються до методу «проб і помилок». Керівник змушений залучати кваліфікованих експертів.

Третій: *розробка стратегії «шляхом компромісу»*. Цей підхід використовується в ситуації, коли при визначенні напряму розвитку організації немає загальної згоди. Тому головним моментом при цьому залишається пошук шляхів досягнення компромісних рішень, тобто угод на основі взаємних поступок.

Четвертий: *стратегії, сформульовані шляхом розрахунку й планування*. Перевага такому підходу надається тоді, коли для оцінки ситуацій використовується весь набір сучасного комп'ютерно-математичного інструментарію, системного аналізу, тобто всього того, що дає змогу розрахувати й спланувати бажаний план дій вирішення нових (поставлених) завдань для досягнення цілей і виконання місії. При цьому важливо зберігати команду професіоналів різного профілю, які могли б системно підійти до вирішення проблеми.

Наприклад:

Корпоративна стратегія «Elektronic Data Sustems»

В корпорації Elektronic Data Sustems з 55 тис. співробітників на 1 етапі в розробку корпоративної стратегії було включено 2,5 тис. фахівців. Після цього на наступних етапах під керівництвом дуже відомого консультанта Леймела була створена група з 150 чоловік, зібраних з представників корпорації по всьому світу, яка протягом року займалася виключно розробкою стратегії. В Nokia Group основний круг осіб, які беруть участь в розробці стратегії досягає 250 фахівців. При цьому керівник підрозділу стратегічного розвитку Джонсон вважає: «Чим більше фахівців задіяно в цьому процесі, тим вище шанс вийти на блискучі результати».

Залежно від участі керівників і фахівців в розробці стратегії А.А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд [96, с. 122] розрізняють такі підходи до розробки стратегії:

1. Командний (одноосібний підхід). Керівник є головним стратегом, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій. В цьому випадку стратегія розробляється окремою особою або невеликою групою керівників вищого рівня і впроваджується в напрямі зверху вниз. Перевагами даного підходу є відсутність конфронтації через те, що всі рішення приймаються однією особою, яка повністю контролює процес розробки стратегії. Недоліками є можна вважати високий ступінь ризику, оскільки керівник, приймаючи рішення одноосібно, бере на себе всю повноту відповідальності за наслідки свого рішення і, відповідно може не дослухатись до корисних порад або пропозицій працівників, якщо не розділяє їх точку зору.

2. Підхід, заснований на делегуванні, при якому керівник делегує практично весь обсяг робіт підлеглим. Даний підхід дозволяє розвантажити керівника, об'єднати колектив навколо стратегії та надати можливість окремим учасникам проявити свої найкращі якості.

3. Інтерактивний (підхід, оснований на співробітництві). В його рамках співробітники свідомо і на добровільній основі залучаються до стратегічного процесу, який базується на взаємодії і організації зворотного зв'язку. Даний підхід якнайкраще працює в умовах ініціативних груп або команд, де кожен працівник готовий брати на себе відповідальність.

4. Генеративний підхід (побудований на конкуренції). Участь в розробці стратегії стимулюється конкурентною боротьбою між співробітниками за першість у висуненні ідеї, пошук найефективніших способів досягнення поставлених цілей. Ці ідеї впливають в процес створення стратегії в напрямі знизу вгору. Найбільшою проблемою є потенційне загострення ситуації та необхідність попередження можливих конфліктів.

Докладнішу характеристику зазначених підходів наведено в табл. 2.8.

**Характеристика підходів щодо розробки стратегії
за А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом [96]**

Назва підходу	Коротка характеристика основних моментів
1. Одноосібний	Вища управлінська ланка виступає в ролі <i>«командира»</i>, який віддає розпорядження і стежить за їх виконанням. Інші члени організації відіграють роль <i>«рядових»</i>, що одержують накази і виконують їх. Керівник - головний <i>«диригент»</i>, <i>«стратег-архітектор»</i> мозаїки стратегії організації. Керівник має вирішальний голос при формуванні й визначенні стратегії.
2. Делегування повноважень	Керівник делегує практично весь обсяг робіт групі підлеглих виконавців Вища ланка бере на себе роль <i>«головного тренера»</i>, що визначає напрямки досягнення цілей інших співробітників. Підлеглим співробітникам приділяється своєрідна роль <i>«гравців»</i>.
3. Інтерактивний (співробітництво)	Вища управлінська ланка відіграє роль <i>«координатора»</i>, співробітники виступають у якості безпосередніх <i>«учасників»</i> процесу. Над створенням стратегії працюють планові органи і майбутні головні виконавці під наглядом керівника
4. Генеративний	Вищій управлінській ланці відводиться роль <i>«спонсора»</i>, яка виражається в заохоченні у співробітників готовності експериментувати і ризикувати, проявляти стратегічні релевантні проекти, знаходити відповідні ресурси, а також у винагороді співробітників, які добилися кращих результатів. При цьому підлеглі виступають як <i>«підприємці»</i>, які своїми ініціативами роблять великий вплив на створення стратегії.

Існуючі способи створення стратегії не виключають один одного. Більш того, у фірмовій практиці вони комбінуються і інтегруються в єдиний складний стратегічний процес. Уміння підприємства об'єднувати декілька способів створення стратегії в єдиний процес характеризується як особлива можливість, яка забезпечує важливі переваги перед конкурентами.



Контрольні питання

1. Дати визначення поняттю «стратегія» та пояснити які підходи до цього терміну існують у науковій літературі?.
2. Якими видами правил, на думку І. Ансоффа, слід керуватись при визначені стратегії підприємства?
3. В чому полягає філософське та організаційно-управлінське значення стратегії для підприємства?
4. З яких елементів складається стратегія підприємства?.
5. Які фактори, що визначають стратегію вам відомі?
6. Перелічіть основні вимоги до формування ефективної стратегії сучасного підприємства?.
7. Що можна віднести до основних принципів формування стратегії підприємства?
8. Назвіть рівні реалізації стратегічного управління на підприємстві.
9. Чим принципово відрізняються стратегічні господарські підрозділи від функціональних сфер підприємства?
10. В чому полягає роль підприємства як об'єкта стратегічного аналізу?
11. Які фактори впливають на вибір стратегічних рішень в організації?
12. Назвіть основні групи стратегій підприємства.
13. Охарактеризуйте один із наступних видів корпоративних стратегій підприємства: корпоративні стратегії розвитку, конкурентні стратегії, бізнес стратегії, функціональні стратегії.
14. Дайте визначення поняттям «диверсифікація» та «інтеграція» підприємства.
15. Які відмінності мають стратегія прямої та зворотної інтеграції? За яких умов доцільно обирати дані стратегії?

16. В чому полягають переваги та недоліки використання стратегій ліквідації?
17. Яким чином стадії життєвого циклу впливають на вибір стратегії підприємства?
18. В чому полягає сутність продуктова-ринкової стратегії підприємства?
19. Дайте характеристику всім стратегіям конкурентної боротьби за М. Портером.
20. Охарактеризуйте зміст та спрямованість функціональних стратегій підприємства.

МОДЕЛІ І СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Якби ми точно знали, де знаходимось і як ми сюди потрапили,
ми могли б зрозуміти, куди рухаємось, – і якщо ті наслідки, які лежать на нашому
шляху, неприйнятні, ми могли б вчасно їх уникнути.*
Авраам Лінкольн

3.1. Девіантний та превентивний характер системи управління

Сучасними пріоритетами стратегічного управління підприємством є: толерантність (як здатність), превентивність (як випередження), компетентність (як знання). При управлінні цими пріоритетами забезпечується конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємства. Складна соціально-економічна структура підприємства описується багатьма взаємодіючими факторами, різноманітними процесами взаємодії, які повинні бути пов'язані із законами та об'єктивними діями організації.

В менеджменті найбільш розповсюдженим серед всіх економічних законів організаційних систем є закон стійкості. Згідно з цим законом, кожне підприємство хоче бути самозбереженим, шляхом використання всього власного потенціалу.

Для визначення основних елементів даного закону доцільно використовувати поняття «толерантність», яке в економічній літературі трактується буквально як реакція підприємства на зміни ринкової ситуації, зовнішнього середовища, або для характеристики його позиції «очікування». Толерантність у межах стратегічного управління можна характеризувати як здатність витримувати відхилення зовнішніх факторів у певних межах їх змін, що є основною умовою життєдіяльності підприємства.

Кожне підприємство, яке починає працювати, або працює на ринку, повинно мати певний запас виробничої потужності, який зможе дозволити йому протистояти всім змінам та ризикам, що виникають у зовнішньому середовищі. Але, підприємство, це організм, який створений людиною для задоволення

потреб іншої людини і воно здатне змінювати свій потенціал та внутрішню структуру. Згідно з тим як підприємство буде реагувати на зміни зовнішнього середовища, власний потенціал та ділову активність діапазон толерантності може змінюватись. «Для забезпечення стійкості підприємство повинно своєчасно враховувати вплив дестабілізуючих факторів та адекватно реагувати на них. При цьому підприємства можуть використовувати як адаптаційні заходи, так і превентивні» [77]. У конкурентному середовищі адаптація підприємства до зовнішніх факторів є основною умовою для його діяльності та виживання. В економічній літературі пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища розглядається за допомогою такої характеристики як валентність, ступінь якої залежить від внутрішнього потенціалу даного підприємства. Чим нижче валентність, тим обмеженішими будуть зміни певних факторів. У сучасному середовищі підприємства постійно повинні змінюватись та адаптуватись до змін зовнішнього середовища, тобто знаходитись у постійній рівновазі, що є основною передумовою їх подальшого розвитку та становлення. Адаптація підприємства – це реакція на зовнішні зміни, тобто має в більшості випадків пасивний характер та характеризує дії «пост-фактум». В системі стратегічного управління ця позиція підприємства має назву «девіантне управління», що є одним з основних видів стратегічного управління.

Девіантне управління – це управління, яке не має певних стандартів та не відповідає загальноприйнятим нормам. Але дуже важко визначити поняття «норма», є певні відхилення, які постійно виникають при змінах зовнішнього середовища. Також ми не можемо ігнорувати ризики, які можуть з'явитися будь-коли.

Постійне пристосування підприємства до умов нестабільного зовнішнього середовища є обов'язковою умовою для виживання підприємства та набуває перманентного характеру. Для стійкого економічного розвитку ми повинні постійно щось руйнувати для того, щоб створювати нове: всі зміни, які відбуваються на підприємстві, як наслідок впливу динамічного зовнішнього оточення, безперечно повинні узгоджуватися з теорією Й. Шумпетера. Мета

виживання для будь-якого підприємства – це процес постійної інновації, творчі зміни проявляться в руйнуванні всього застарілого та необов’язкового. Таким чином, в сучасній науці управління, адаптивність підприємства до зовнішнього середовища є основною умовою забезпечення його конкурентоспроможності.

Превентивне управління – це система управління підприємством, яка обумовлює позицію – preactive (підготовка до змін) та interactive (виклик змін). В даному випадку підприємство формує свої сильні позиції та сторони відповідно до того, що надає нам зовнішнє середовище. Інноваційна політика підприємства передбачає достатньо активну поведінку у різних сферах господарювання. Таким чином, позиція preactive за своєю структурою є невід’ємною від стратегічного управління. Все що пов’язано зі зміною зовнішнього оточення, а саме тип активної позиції підприємства, має назву interactive. Превентивне управління може бути направлено також на запобігання несприятливого або кризового явища. Основною задачею даного виду управління є виявлення та усунення причин ймовірних кризових явищ. Вирішити це можна поетапно. На рисунку 3.1 надані основні етапи усунення ймовірних кризових явищ.



Рис. 3.1. Основні етапи усунення ймовірних кризових явищ

Превентивне управління повинно бути спрямовано на зниження витрат певних ресурсів, які забезпечують виконання поставлених завдань, тому що витрати на виявлення та ліквідацію ймовірних кризових факторів значно менше ніж витрати на ліквідацію самих кризових явищ. Превентивне управління запобігає катастрофі, а не вирішує її. Його потрібно запроваджувати коли криза ще не настала та її симптоми тільки починають виявлятися.

Превентивна система управління може бути різною в умовах стабільного, динамічного середовища та у стані кризи. Якщо зовнішнє середовище стабільне, тоді управління підприємством орієнтується на вирішення постійних, внутрішніх завдань. Підприємству не потрібно змінювати плани свого розвитку, змінювати партнерів. При нестабільних умовах зовнішнього середовища підприємство повинно вирішувати завдання, які можна поділити за такими напрямками (рис. 3.2.).

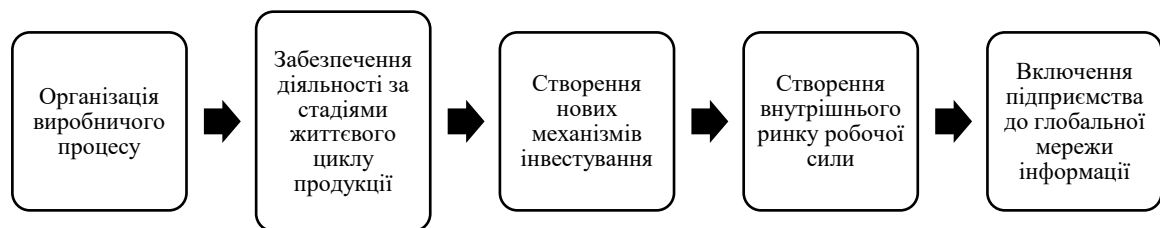


Рис. 3.2. Напрямки діяльності підприємства при нестабільному зовнішньому середовищі

В умовах кризи підприємство повинно використовувати антикризову стратегію, яка допоможе підприємству досягти своєї цілі незважаючи на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, але таку стратегію потрібно обмежити за строками здійснення (ця стратегія не повинна бути безстроковою); вона повинна бути пріоритетною (всі цілі підприємства коригуються і підпорядковуються тільки антикризовому менеджменту) та мати яскраво виражений адаптивний характер (всі новації, які застосовуються на підприємстві передбачають пристосування його до мінливих параметрів зовнішнього середовища).

На сучасному етапі економічного розвитку для зовнішнього оточення підприємств характерними є турбулентні зміни, а для окремих зовнішніх факторів – і дискретні, і хаотичні, і циклічні зміни, що виникають раптово.

Таким чином, девіантний та превентивний характер управління підприємством є актуальними для успішного функціонування та виживання підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Але найбільше значення для зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах економічних змін та трансформацій повинно бути у превентивного управління, тому що це зможе передбачити та перебудувати всі основні процеси на підприємстві відповідно до мінливих умов зовнішнього середовища.

3.2. Моделі стратегічного управління та їх характеристика

В період розвитку та формування теорії стратегічного управління виникало ряд методів та шкіл, які допомогли вивчити основні підходи до становлення стратегічного управління. Їх ретельне вивчення дозволяє виявити принципові відмінності та об'єднати їх в певні групи, щоб зрозуміти, що становить собою модель стратегічного управління.

Розрізняють наступні моделі стратегічного управління: аналітичного стратегічного управління, формалізованого стратегічного управління, ситуативного стратегічного управління, принципологічного стратегічного управління. Розглянемо характеристику діючих моделей.

Модель аналітичного стратегічного управління. Головною характеристикою цієї стратегічної моделі управління є твердження про те, що майбутнє не можна досліджувати шляхом екстраполяції, але характер майбутніх змін повністю передбачуваний. Тому першочерговим завданням впровадження цієї моделі є проведення стратегічного аналізу перспектив розвитку учасників ринку у нестабільних умовах середовища.

Надалі вони аналізуватимуть місце організації в конкурентному середовищі, для того, щоб виявити умови покращення показників її діяльності в результаті вдосконалення певних стратегій на певних ринках.

Аналітична модель управління поєднує низку методів для втілення, застосування та реалізації стратегічних підходів і в науковій літературі вони згадуються як „школа дизайну” та „школа позиціонування”. Основним методом виступає метод SWOT-аналізу.

Модель формалізованого стратегічного управління передбачає, що формування стратегічного плану можна представити у вигляді вкрай формалізованого процесу, доведеного до певної блок схеми. Основою формалізації стратегічного управління є чітке визначення процедур перевірки та реалізації стратегій. З іншого боку, регламенти передбачають конкретизацію процедур аналізу, проектування та контролю.

Як кількісний так і сценарний підходи при цієї моделі мають дуже важливе значення. Мета останнього - передбачити можливий вибір в процесі планування та підготувати підприємство, та його систему управління до відповідних запланованих дій. Як результат, модель формалізованого управління застосовується до різних можливих стратегічних рішень, а потім оцінюється та обирається найкраща стратегія. Після цього вона «операціоналізується», тобто встановлюється ряд ієрархій з різними часовими перспективами; створюється система планів, розробляються заходи щодо їх реалізації. Велика увага при цьому приділяється стратегічному контролю, основним завданням якого є оцінка виконання діючої стратегії.

Модель ситуативного стратегічного управління. Основним її імеративом є врахування так званих «слабких сигналів» і забезпечення швидкої й адекватної реакції підприємства на прояв зовнішніх факторів, які практично є непередбачуваними. При цьому важливим завданням для підприємств є нарощування стратегічної гнучкості, що дозволить нейтралізувати загрози і використати нові можливості на ранніх етапах їх прояви.

Модель принципологічного стратегічного управління.

Принципологічний підхід, акумулюючи досвід інтуїтивного і ситуативного управління, передбачає визначення принципів поведінки організацій, додержання яких забезпечить системність управління і буде сприяти стабільній діяльності. Забезпечення стабільності, в свою чергу, дозволить підприємству приймати кардинально швидкі рішення стосовно кризових ситуацій та знаходити рівновагу у динамічному середовищі. Така модель буде ефективною тільки за умов, коли стратегічні орієнтири повинні змінюватися в умовах підвищеного ризику.

Певний інтерес являють собою спроби побудови стратегічних моделей управління підприємствами вітчизняними науковцями.

Прикладом є п'ять моделей стратегічного управління З. Шершньової [106, с.125-126].

1) модель на основі «стратегічної прогалини» – передбачає формування «поля стратегічних рішень», які мають прийняти керівники для перетворення наявних тенденцій у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства. Такий підхід робить акцент на приведенні у відповідність «того, що можливо», з «тим, що треба досягти»;

2) модель, яка може бути сформована на основі стратегічних переваг підприємства – використовує у своїй базі результати SWOT-аналізу, що робить її близькою за змістом до моделі Гарвардської школи бізнесу;

3) модель, заснована на створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства – передбачає орієнтацію підприємства на довгострокову конкурентоспроможність шляхом використання більш широкого спектра стратегічних заходів. Визначаються ключові фактори успіху підприємства;

4) модель, заснована на створенні позитивного іміджу підприємства – передбачає розробку варіанта інвестування для довгострокового розвитку господарюючого суб'єкта, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, надійних партнерів, широкий доступ до кредитів, інвестицій;

5) модель, що враховує розмір підприємства – заснована на формуванні та ефективному використанні специфічної організаційної системи, у якій передбачається існування відповідальних осіб, які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Всі ці моделі описують конкурентоспроможність підприємства, мають сходині ознаки та певні відмінності, які стосуються перш за все сутності та показників, що характеризують конкурентні переваги підприємства. В залежності від того, до якої галузі належить об'єкт дослідження вони будуть відрізнятися специфікою методів та певними інструментами.

3.3. Системи стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища

Вибір моделі стратегічного управління та систем її дослідження залежать від рівня стабільності зовнішнього середовища. Сукупність зовнішніх факторів створює певний ступень нестабільності у зовнішньому середовищі тому безперечно доцільно застосувати певну систему управління на підприємстві. Для оцінки ступеня нестабільності зовнішнього середовища рекомендується використовувати шкалу Ансофа (табл. 3.1).

Алгоритм оцінки нестабільності зовнішнього середовища за Ансофом:

1. Необхідно визначити, які з умов діяльності підприємства будуть найбільш стабільними в найближчій перспективі.

2. Користуючись шкалою Ансофа, варто визначити для майбутніх умов:

- ✓ Ступінь звичності подій.
- ✓ Темп зміни подій.
- ✓ Можливість прогнозування подій і метод прогнозу.

За рівнем звичності виділяють такі види подій:

- ✓ Звичні події в межах придбаного досвіду.
- ✓ Події несподівані, але такі, що мають аналоги у минулому.
- ✓ Зовсім несподівані події.

За темпом змін:

- ✓ Події, які розвиваються повільніше, ніж відповідна реакція фірми.
- ✓ Події, які розвиваються адекватно відповідній реакції фірми.
- ✓ Події, які розвиваються швидше, ніж відповідна реакція фірми.

Методи прогнозування розвитку подій:

- ✓ Метод аналогії з минулим.
- ✓ Метод екстраполяції.
- ✓ Метод на основі нових власних можливостей (використання стратегічного планування).
- ✓ Метод прогнозування по слабких сигналах навколишнього середовища.

Таблиця 3.1.

Оціночна шкала ступеня нестабільності зовнішнього середовища фірми за Ансофом

Характеристики нестабільності зовнішнього середовища	Стадії нестабільності зовнішнього середовища при певному числі балів				
	1 Стабільність	2 Реакція на проблеми	3 Передбачення	4 Дослідження	5 Творчість
1	2	3	4	5	6
1. Ступінь звичності	Звичні події	Події звичні в межах екстраполяції досвіду	Несподівані, але такі, що мають аналогії в минулому	Несподівані, але такі, що мають аналогії в минулому	Нові, несподівані події
2. Темп зміни подій	Зміни відбуваються повільніше, ніж відповідна реакція фірми	Зміни відбуваються повільніше, ніж відповідна реакція фірми або адекватно їй	Події розвиваються адекватно реакції фірми	Зміни відбуваються швидше, ніж відповідна реакція фірми	Зміни відбуваються швидше, ніж відповідна реакція фірми
3. Можливість прогнозування	Майбутнє передбачуване за аналогією з минулим	Майбутнє передбачуване за аналогією з минулим або шляхом екстраполяції	Передбачуваність майбутнього шляхом екстраполяції Передбачувані серйозні проблеми й нові можливості	Майбутнє передбачуване частково по слабких сигналах	Майбутнє передбачуване по слабких сигналах навколишнього середовища або непередбачене

3. Погоджуються рівні темпів зміни подій з можливостями прогнозування майбутнього.

4. Здійснюється оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища для підприємства.

В залежності від рівня нестабільності зовнішнього середовища безперечно доцільно використовувати різні види систем стратегічного управління.

В залежності від ступеня нестабільності зовнішнього середовища можна виділити три основних вида системи стратегічного управління (таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2.

Основні види системи стратегічного управління

Системи стратегічного управління	Особливості	Види	Рівень нестабільності за І.Ансофом
1. Системи управління в умовах відносної стабільності зовнішнього оточення	- висока централізація управлінських рішень; - тверді правила й контроль;	1.1. Система управління на основі контролю. 1.2. Система управління за проміжними результатами.	1-1,5 балів
2. Системи управління в умовах динамічності зовнішнього середовища	- наявність адаптивних ОСУ; - децентралізація робіт;	2.1. Система управління за цілями. 2.2. Управління на основі передбачення змін.	1,5-2 бали 2-3 бали
3. Системи управління в умовах стратегічних несподіванок.	- створення на час кризової ситуації мережі оперативних груп менеджерів; - використання спеціальних комунікаційних мереж; - поділ функціональних обов'язків керівництва підприємства	3.1. Система управління на основі ранжирування стратегічних завдань. 3.2. Система управління по слабких сигналах. 3.3. Управління на основі гнучких негайних вирішень.	3-4 бали 4-4,5 бали 4,5-5 балів

Розглянемо особливості систем стратегічного управління в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища.

1. Система управління на основі ранжування стратегічних завдань.

Ця система управління полягає у ранньому виявленні несподіваних змін як усередині, так і поза підприємством та швидкого реагування на них. Для вирішення завдань в умовах, що швидко змінюються, необхідним є раннє виявлення важливих змін.

Стратегічне завдання - це подальша подія всередині підприємства, або за його межами, що може істотно вплинути на його здатність досягати своєї мети. Вирішення цього завдання може бути бажаним і відображати можливість, що виникла у зовнішньому середовищі, якою слід скористатися, або сильну сторону самого підприємства, яку воно може використати з вигодою. Це завдання також може бути наслідком зовнішньої загрози або слабкою стороною для підприємства, що ставлять під сумнів його подальший успіх або навіть саме існування.

Загальна схема управління на основі ранжування стратегічних завдань представлена на рис.3.3.

Стратегічні завдання підприємства доцільно ранжувати за пріоритетністю й терміновістю вирішення.

За ступенем терміновості рішення виділяють 4 категорії стратегічних завдань:

1. Найбільш термінові й важливі стратегічні завдання, які потребують негайного розгляду.

2. Завдання середньої терміновості.

3. Нетермінові, але важливі завдання, що вимагають постійного контролю.

4. Завдання, які є фіктивною тривоною.

Категорія завдання встановлюється за ступенем впливу події, імовірності її появи й швидкості відповідної реакції.

Швидкість відповідної реакції вважається:

високою – якщо фірма повинна негайно реагувати на подію;

середньою – якщо відповідну реакцію можна відкласти до чергового циклу планування;

низькою – якщо відповідну реакцію можна відкласти на невизначено довгий строк.

Ступінь впливу події й імовірність її появи визначається експертним шляхом.

Якщо вплив несуттєвий (наприклад, не більше ± 3 бали за 10- бальною шкалою) та ймовірність появи низька, то завдання виключається з переліку стратегічних завдань.

Якщо вплив істотний й швидкість реакції середня, то завдання є середньої терміновості й підлягає включенню до чергового циклу планування.

Якщо вплив істотний й швидкість реакції низька, то це завдання нетермінове, але важливе й підлягає подальшому спостереженню.

Якщо вплив істотний й швидкість відповідної реакції висока – це найбільш термінове й важливе стратегічне завдання.

Після ранжирування стратегічних завдань здійснюється їхній розподіл за структурними підрозділами.

Для вирішення важливих і термінових проблем у режимі реального часу необхідно створювати спеціальні цільові групи. Серед таких проблем можуть бути й надтермінові, які почнуть проявляти себе раніше, ніж підприємство буде спроможне на відповідну реакцію. Застосування даної системи стратегічного управління забезпечує наступні можливості й переваги:

- ✓ передбачення подій;
- ✓ швидкість реакції;
- ✓ сумісність із більшістю оргструктур.

У той же час ця система має ряд недоліків, що обмежують її самостійне використання:

- ✓ реагує лише на окремі відхилення від тенденцій і не дає керівництву можливості комплексно одночасно переглянути стратегії;
- ✓ навіть при негайному реагуванні не завжди вдається запобігти втратам від швидких змін.

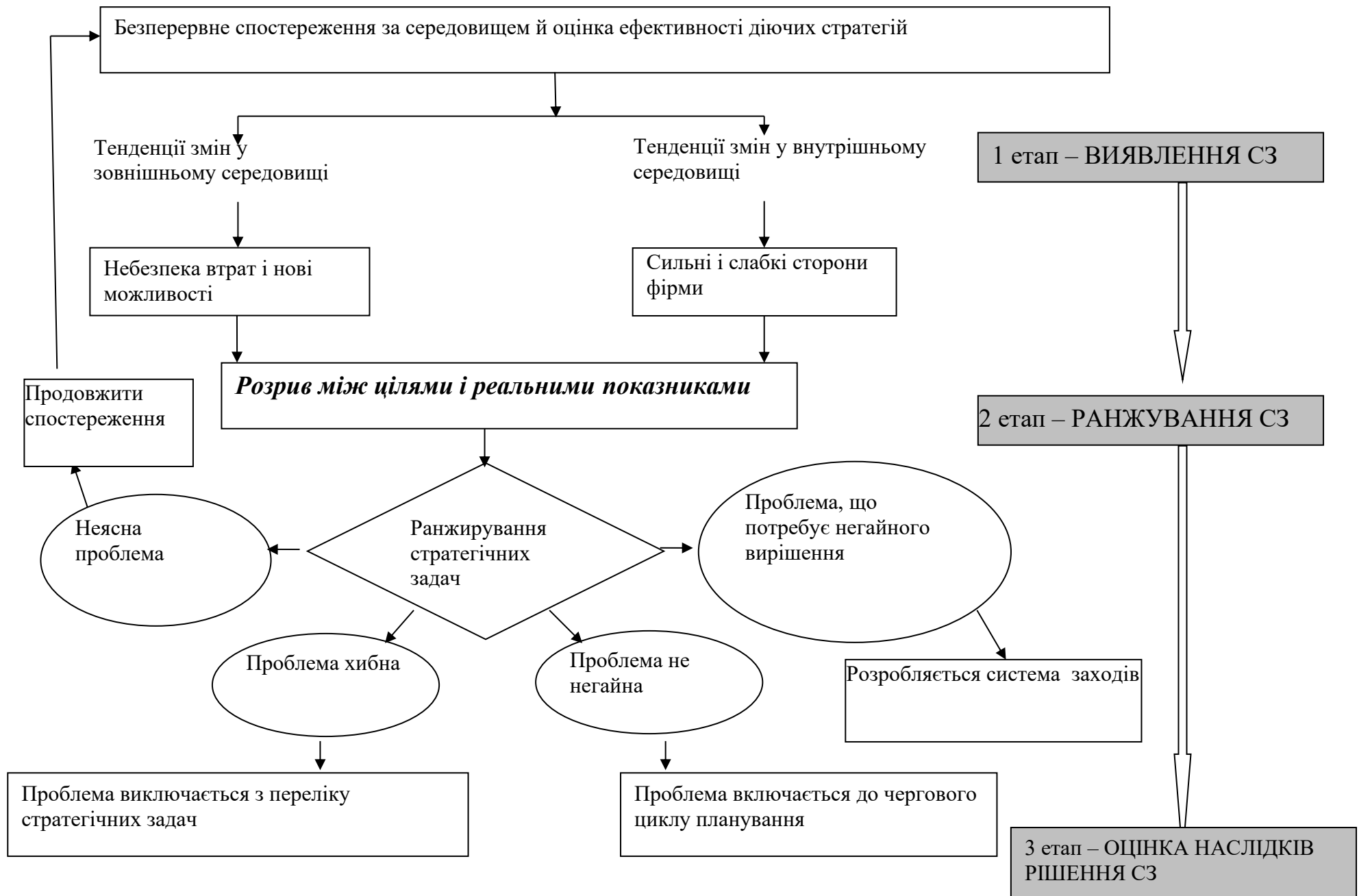


Рис. 3.3. Система стратегічного управління на основі ранжування стратегічних задач

2. Система управління за слабкими сигналами.

Труднощі передбачення змін у зовнішньому середовищі (навіть на порівняно короткий період) призвели до виникнення концепції управління за слабкими сигналами, яку сформулював відомий американський фахівець у галузі стратегічного менеджменту І. Ансофф. Слабкі сигнали - це ранні і ще недостатньо точні ознаки проблем або можливостей, що відкриваються. Зазвичай вони з'являються заздалегідь і залишають час для підготовки до відповідних активних дій.

Концепція управління за слабкими сигналами передбачає зміну підходу до використання стратегічної інформації: замість того щоб очікувати наявності повної інформації, підприємство повинно здійснювати поступове дослідження ситуативних факторів з моменту появи перших тривожних повідомлень, паралельно прогнозувати можливі варіанти розвитку подій, розроблюючи альтернативні рішення для швидкої адаптації. Конкретизація заходів, що вживаються, здійснюється в міру поповнення інформації.

Розрізняють сильні й слабкі сигнали навколишнього середовища.

Слабкі сигнали – проблеми відомі по ранніх і неточних ознаках. Поступово такі сигнали можуть трансформуватися в сильні, за якими можна приймати адресні рішення, якщо не буде пізно (за високої нестабільності зовнішнього середовища підприємство, очікуючи сильного сигналу, може прогаяти час для відповідних дій). У зв'язку з цим І. Ансофф дійшов висновку, що, не чекаючи повної інформації, необхідно ставити стратегічні завдання, забезпечувати їх необхідними ресурсами, робити послідовні кроки щодо їх реалізації, наприклад, зміцнювати стратегічну невразливість організації, підвищувати її гнучкість.

Сильні сигнали – очевидні проблеми, що виявлені в результаті моніторингу зовнішнього середовища.

Чим сильніше сигнал, тим менше часу має підприємство для відповідної реакції.

Реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища являє собою відповідні міри на очевидні й конкретні події, значущість яких підприємство може оцінити. Для вироблення адекватної реакції підприємству необхідно оцінити відносну силу сигналу.

Співвідношення сили сигналу (рівня поінформованості) з адекватними мірами ілюструється у табл. 3.3.

Сила відповідної реакції повинна відповідати силі сигналу (слабкий сигнал – слабка реакція; сильний сигнал – сильна реакція). Порушення відповідності сили реакції силі сигналу створює ризик втрат від запізнювання або випередження реакції.

Таблиця 3.3.

Дії фірми при різних рівнях сигналу про виникаючу проблему

Заходи щодо наростання їх дійсності Сила сигналу від зовнішнього середовища	Уважне спостереження за зовнішнім середовищем в області передбачуваних подій	Оцінка сили й слабкості передбачуваного впливу	Зниження зовнішньої стратегічної уразливості	Підвищення внутрішньої гнучкості	Розробка підготовлених планів і здійснення попередніх мір	Розробка планів практичних заходів і їхнє здійснення
1. Почуття небезпеки або нові можливості (Н/НВ)	Область мір, що вживаються, залежно від рівня сигналів					
2. Визначення джерел Н/НВ						
3. Конкретні обриси масштабів Н/НВ						
4. Можна визначити шляхи рішення проблеми						
5. Передбачувані результати відповідних мір						

За сильним сигналом підприємство може діяти рішуче, наприклад, припинити закупівлю будь-якого товару при надходженні сигналу про різке зниження попиту. Діяти настільки рішуче за слабким сигналом ризиковано: тенденція, що намітилася, може не підтвердитися надалі. Тому відповідна

реакція на слабкий сигнал повинна бути розтягнута в часі й підсилюватися в міру посилення сигналу.

Слабкі сигнали можуть перетворюватися в сильні сигнали зовнішнього середовища. При слабких сигналах зовнішнього середовища підприємству доцільно використовувати стратегію поінформованості, що припускає постійний контроль за станом зовнішнього середовища, відстеження ймовірних проблем і нових можливостей.

При середній силі сигналу – стратегію гнучкості, спрямовану на підвищення готовності підприємства до вживання відповідних заходів.

Гнучкість підприємства буває внутрішньою та зовнішньою. Внутрішня досягається маневром інвестицій, виробничими потужностями, накопиченням матеріальних, людських та інформаційних ресурсів, а також резервів, що допомагають нівелювати вплив випадкових подій.

Під зовнішньою гнучкістю розуміється незалежність політики функціонування підприємства від жодного зі стратегічних підрозділів. Вона забезпечується шляхом постійної випереджальної зміни їх профілю та масштабу, орієнтації на різні продукти та географічні ринки.

При сильній силі сигналу підприємству доцільно використовувати стратегію безпосередньої реакції, що передбачає відповідні дії підприємства у зовнішньому середовищі й забезпечується прийняттям прямих контрзаходів щодо усунення небезпек і використання сприятливих можливостей.

При сильних сигналах, коли ступінь і характер небезпеки відразу стають ясними, можуть бути негайно розпочаті конкретні дії щодо їх запобігання або нівелювання:

- ✓ прийняття рішень методом спроб та помилок у міру надходження додаткової інформації;
- ✓ реалізація пріоритетних програм та спеціальних стратегій (вторгнення на нові ринки, скуповування контрольних пакетів акцій конкурентів, маневр цінами тощо).

Наприклад:

Існує декілька ситуацій розвитку подій, які ми можемо розглянути.

Ситуація 1. Підприємство розвивається і, звичайно, набирає персонал. Причому в умовах "кадрового голоду", про який зараз так багато говорять, підібрати добрих працівників непросто, особливо на керівні позиції. Тому, коли з'являється більш-менш "розумний" кандидат, йому пропонують "виходити на роботу завтра". Проходить місяць-другий, і керівник цікавиться, а що новий менеджер зробив за час своєї роботи. І з'ясовується, що він не тільки не виправдав очікувань (розвинути відділ, побудувати систему управління, набрати персонал відділу тощо), а й демотивував співробітників, які давно працюють.

Ситуація 2. Справи в компанії, начебто, йдуть непогано. Проекти реалізуються один за одним, клієнтська база зростає. Однак при найближчому розгляді та детальному підрахунку виявляється, що на більшості з них підприємство "спрацюває у нуль", а іноді і "в мінус".

Ситуація 3. Колектив працює давно, начебто всі співробітники лояльні до підприємства: поважають керівництво, старанно виконують свої завдання. Однак в один далеко не прекрасний момент від клієнта ви дізнаєтеся, що ваші співробітники працюють з ним "ліворуч", в обхід підприємства, причому використовуючи його ресурси (бренд, приміщення, телефон, інтернет та ін.) для ведення своєї альтернативної комерційної діяльності.

Що найважливіше у цих ситуаціях - те, що це можна було передбачити і реагувати не тоді, коли проблема вже стала очевидною, а набагато раніше. Однак для цього необхідно в першу чергу навчитися помічати так звані слабкі сигнали, які говорять про можливу майбутню неполадку.

Наприклад:

Які ж сигнали могли б допомогти керівникам запобігти цим проблемам?

Ситуація 1. На початковій співбесіді кандидат на посаду керівника середньої ланки переконливо розповідав про те, як він вирішить поставлені завдання, а також надавав резюме, у якому вказані дуже солідні компанії. Проте за весь час розповіді про себе він так жодного разу і не сказав про те, яких результатів він досяг на попередніх місцях роботи. Також керівника, який проводив співбесіду, чомусь не насторожило те, що на останньому місці кандидат пропрацював лише 2 місяці. Що змусило його «втекти»? Як з'ясувалося пізніше, його просто звільнили, як такого, що не пройшов випробувальний термін. Також "сигналом" могло стати те, що з багатьох питань менеджер, який працює на випробувальному терміні, був не згоден із засновниками, які "виростили" цей бізнес з нуля і керували ним уже багато років. На нарадах він часто сперечався, у категоричній формі обстоюючи свою правоту. Засновниками це сприймалося як сильна позиція, і робився висновок про те, що він як керівник досягне поставленої мети.

Ситуація 2. Якби компанія проводила розрахунок рентабельності кожного проекту, можливо керівництво переглянуло б свій підхід до надання послуг. Або хоча б систему мотивації менеджерів, які отримують чималі відсотки від обороту незалежно від того, з якими знижками вони продали послуги компанії.

Ситуація 3. Ця ситуація, мабуть, складніша, оскільки виявлення "паралельного" бізнесу - часто непросте завдання навіть для служби безпеки підприємства. Однак навіть у невеликому підприємстві можна побачити ознаки того, що щось йде не так. По-перше, досить досвідчені продавці, які раніше давали непогані результати, раптом один за одним перестали виконувати план, хоча робота в офісі триває. По-друге, після переговорів з клієнтами вони якось дуже коротко розповідають про минулу "невдачу" зустріч. По-третє, за вашої появи в кімнаті, де працюють продавці, відбувається якесь швидке ворухіння: вішаються телефонні трубки, забираються "зайві" папери, закриваються "непотрібні" вікна на комп'ютері, і співробітники, ведучи розмови з клієнтами, якось пострілюють на вас очима. І в результаті в колективі спостерігаються ознаки невдоволення, зокрема малою зарплатою, яку ви платите завдяки їхній поганій роботі.

3. Управління на основі гнучких негайних рішень.

Дана система доцільна в умовах стратегічних несподіванок і використовується, коли події у найближчій перспективі повністю або частково передбачувані, але розвиток їх відбувається так швидко, що змінювати докорінно стратегію недоцільно, а можна лише її коригувати. Для цього підприємство організує постійне спостереження за зовнішньою ситуацією і відстеження тенденцій, що її цікавлять. Результати їх аналізу є основою для постановки стратегічних завдань, що передаються для вивчення та прийняття рішень відповідним підрозділам або спеціально освіченим групам співробітників. Керівництво фірми здійснює постійний контроль за стратегічними та тактичними наслідками рішень та здійснює розробку системи надзвичайних заходів:

1. Надзвичайні оперативні міри — досить радикальні заходи щодо, наприклад, зміни маркетингової політики: запровадження стимулювання збуту, зниження цін; фінансової політики: списання основних коштів, ліквідації неліквідів, скорочення видатків; кадрової політики: обмеження найму,

підвищення кваліфікації та ін., що не призводять до зміни відносин із середовищем.

2. Надзвичайні стратегічні міри — заходи щодо приведення діяльності підприємства у повну відповідність із дискретними змінами у зовнішньому середовищі, що пов'язані зі змінами внутрішнього потенціалу підприємства, системи його цінностей. Вони змінюють образ підприємства, забезпечують проникнення в нові сфери бізнесу, зміну спеціалізації, впровадження нових систем управління, реорганізацію оргструктур тощо.

При реалізації системи управління на основі гнучких екстрених рішень доцільним є поділ функцій вищого керівництва:

1-а група менеджерів повинна здійснювати контроль за підтримкою морального клімату в колективі.

2 -а група менеджерів повинна організовувати й підтримувати при будь-яких обставинах звичайний хід роботи підприємства.

3-я група менеджерів повинна займається розробкою й вживанням надзвичайних заходів для виходу з ситуації, що склалася.

Важливим для підприємства при такій системі управління є організація мережі груп менеджерів-виконавців з реалізації розроблених надзвичайних заходів.



Контрольні питання

1. Охарактеризуйте основні моделі стратегічної поведінки підприємств.
2. Охарактеризуйте класичні моделі стратегічного управління.
3. Зробіть порівняльну характеристику різних моделей стратегічного управління.
4. Назвіть обмеження застосування «класичних» моделей стратегічного управління в Україні.

5. Розкрийте алгоритм оцінки нестабільності зовнішнього середовища за Ансофом.
6. Розкрийте вплив нестабільності зовнішнього середовища на систему стратегічного управління підприємством.
7. Охарактеризуйте систему управління в умовах відносної стабільності зовнішнього оточення.
8. Розкрийте сутність системи управління в умовах динамічності зовнішнього середовища.
9. Охарактеризуйте особливості системи управління на основі ранжирування стратегічних задач.
10. Розкрийте сутність управління за слабкими сигналами.
11. В чому полягає сутність управління на основі гнучких екстрених рішень?

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Ви розпочали свою діяльність з планування.
Ви не можете бажати, щоб ваші справи йшли ще краще
Джон Ф. Велч, виконавчий директор
General Electric*

4.1. Сутність та складові стратегічного планування

Важливою складовою частиною стратегічного управління є стратегічне планування, яке використовується багатьма підприємствами для того, щоб змінити себе, вийти з кризової ситуації, або подолати певні проблеми. Існують певні умови переходу до стратегічного планування (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Передумови переходу до стратегічного планування на підприємстві

Зовнішнє оточення підприємства постійно змінюється та посилюється різноманітними факторами. Це, в свою чергу, призводить до необхідності змінювати підходи до планування та замислюватися на перспективу. Тому на

зміну довгостроковому плануванню приходить таке поняття як стратегічне планування.

Стратегічне планування - це варіанти розвитку майбутнього стану підприємства з урахуванням змін у зовнішній середовищі.

Стратегічне планування - це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

Стратегічне планування - процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми та її можливостями, що припускає набір дій і рішень з розробки і реалізації стратегій.

Характерні риси стратегічного планування:

- ✓ спрямованість на перспективу (як правило, розглядають середньострокову та довгострокову перспективу);
- ✓ орієнтація на досягнення основних (ключових) цілей (вони повинні відрізнятися від планової стратегії, але від них може залежати соціально-економічний прогрес підприємства);
- ✓ об'єднання цілей та ресурсів (ресурси повинні мати такий обсяг, якого буде достатньо для досягнення ключових цілей, ще й залишиться на перспективу);
- ✓ урахування впливу всіх зовнішніх факторів (як позитивних так і негативних);
- ✓ розроблення заходів, які зменшують негативний вплив зовнішніх факторів та посилюють їх позитивний ефект.

Стратегічне планування змінило довгострокове планування. Стратегічне планування є результатом вивчення та розвитку теорії та практики планування на основі використання програмно-цільового підходу. Основною відмінністю стратегічного планування від довгострокового є трактуванні понять та категорій майбутнього. Отже, припущення щодо довгострокового планування можуть визначати майбутнє підприємства, роблячи висновки про поточні тенденції зростання. Так, керівництво, яке орієнтовано на довгострокове планування

вважає, що в майбутньому результати діяльності підприємства будуть набагато кращими ніж у попередній період. Система стратегічного планування напроти не базується на припущенні про те, що майбутнє повинне бути неодмінно краще минулого.

Порівняльна характеристика довгострокового й стратегічного управління наведена в табл. 4.1.

Таблиця 4.1.

Порівняльна характеристика довгострокового й стратегічного управління [52]

Характеристики	Довгострокове планування	Стратегічне планування
Призначення	Забезпечення довгострокової прибутковості	Забезпечення довгострокового потенціалу конкурентоспроможності фірми
Адаптація до зміни зовнішнього середовища	Реактивна (у міру зміни зовнішнього середовища)	Активна (випереджальна)
Спосіб досягнення	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Установлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним зовнішнім оточенням
Фактор часу	Не має істотного значення	Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі
Співвідношення сьогодення й майбутнього	Погляд у майбутнє із сьогодення	Оцінка стану в сьогоденні з позиції майбутнього
Оцінка ефективності	Поточна рентабельність, прибутковість	Стратегічна рентабельність, точність передбачення змін у зовнішньому середовищі й час адаптації до них, якість товарів і послуг
Основний інструмент	Бюджетування	Варіантні пророблення
Результат	Довгострокові плани, програми, бюджети, плани прибутків	Загальні напрямки діяльності, стратегічні проекти
Реалістичність планів	Плани (цілі) носять оптимістичний характер і рідко виконуються на практиці	Цілі, стратегії, реалістичні програми, пов'язані з ресурсними можливостями
Відношення до персоналу	Один з ресурсів організації, виконавці окремих робіт і функцій	Найважливіший стратегічний ресурс організації, головна цінність, основа її благополуччя

Стратегічне планування складається з певних процедур (рис. 4.2)

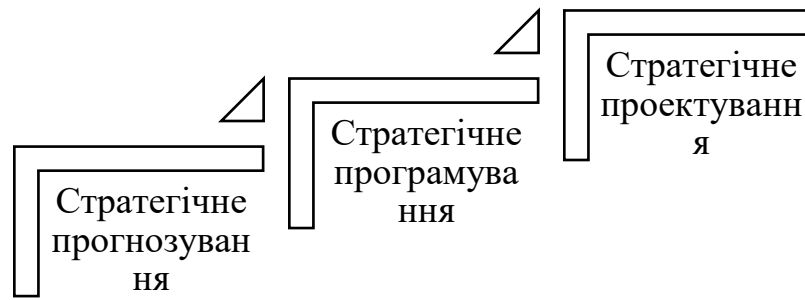


Рис. 4.2. Процедури стратегічного планування

Стратегічне прогнозування вирішує питання, які пов'язані з оцінкою тенденцій розвитку підприємства, динаміки впливу як внутрішніх так і зовнішніх факторів на підприємство.

Стратегічне програмування – це система виробничих, економічних, соціальних, організаційних, технічних та інших факторів, які повинні бути спрямовані на розробку стратегії діяльності підприємства.

Стратегічне проектування – це процес розробки проектів тих самих стратегічних планів на усіх рівнях та можливих напрямках.

Основні задачі стратегічного планування в системі стратегічного менеджменту:

1. Адаптація до зовнішнього середовища (тобто створення такої системи, яка буде охоплювати всі можливі дії стратегічного характеру для поліпшення відносин підприємства з його оточенням).
2. Розподіл ресурсів (таких як фонди, технологічний досвід і управлінські таланти).
3. Досягнення ефективності внутрішньої координації діяльності підрозділів при розробці і реалізації стратегії.
4. Організація стратегічного передбачення.

Вивчивши ряд окремих компаній Мінцберг продемонстрував, що топ-менеджери не можуть знати все! Вони не можуть мислити стратегічно, планувати та одночасно бути організаторами, координаторами та управлінцями – у них просто не має на це часу! Замість цього їм потрібно

ділитися інформацією та формувати загальну картину, для того щоб приймати відповідні стратегічні рішення.

Особливості стратегічного планування можна представити у вигляді схеми (рис. 4.3.).

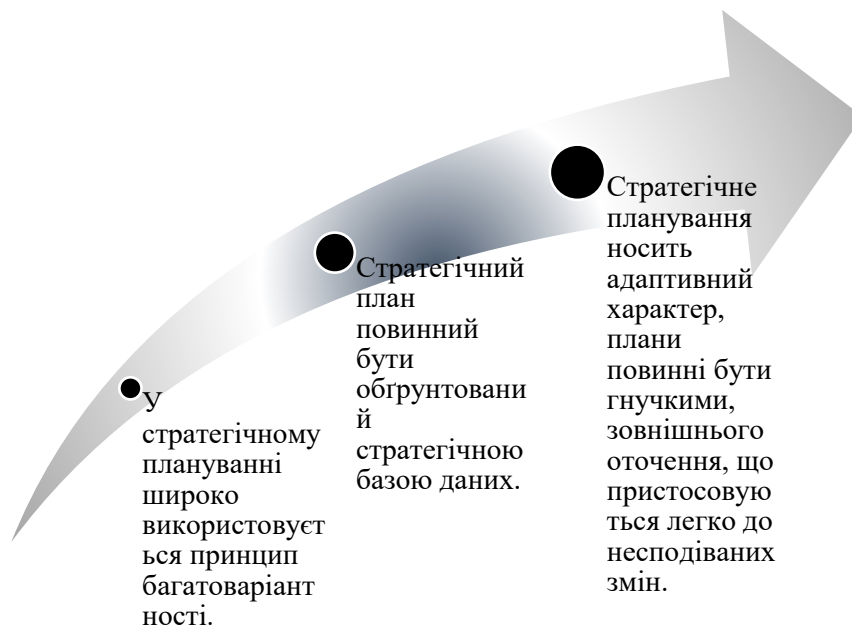


Рис. 4.3. Особливості стратегічного планування

Мирослав Кошелюк, незалежний експерт: «Розробляти власну стратегію стало останнім часом ознакою хорошого тону для громад. Свого роду модою, а в недалекому майбутньому це може стати визначеною законом нормою для громад. Однак, на жаль, навіть при дотриманні методичних рекомендацій «правильного» процесу підготовки стратегії, розроблений в результаті документ виявляється неробочим, про який згадують лише тоді, коли треба сказати: «У нас теж є стратегія!»»

Класифікація форм стратегічного планування представлена на рисунку 4.4.

Залежно від аспектів планування	Залежно від рівнів планування	Залежно від часу планування	Залежно від кола проблем
•галузовий; •регіональний; •соціальний; •екологічний; •фінансовий	•міждержавний; •загальнодержавний ; •регіональний •рівень суб'єктів господарювання	•короткостроковий; •середньостроковий ; •довгостроковий	•стратегічне планування; •тактичне планування

Рис. 4.4. Класифікація форм стратегічного планування

Наприклад:

Стратегічне планування використовувалося різними корпораціями та у різний час. Так, у 1950 році корпорація Rand пропонувала стратегічне планування для перемоги у холодній війні. На початку 1970 року економіст та стратег Пьер Вак очолив команду Royal Dutch/Shell, яка також використовувала стратегічне планування для перевірки висунутих керівництвом припущень про майбутній успіх пошуків нових нафтових родовищ, політичної стабільності Середнього Заходу і появи альтернативних джерел енергії. Хоча основні елементи планування були створені у відносно спокійні роки, задовго до нафтових потрясінь кінця 1970-х і подальшого злету ОПЕК (подій, чітко потрапляють в категорію «чорних лебедів»), пізніше Вак стверджував, що в одному з його планів головні тенденції таки були передбачені. В результаті компанія змогла не тільки краще підготуватися до використання можливостей, що з'явилися, а й уникнути потенційних проблем.

Стратегічне планування можливе, якщо воно відповідає певним принципам (рис. 4.5).

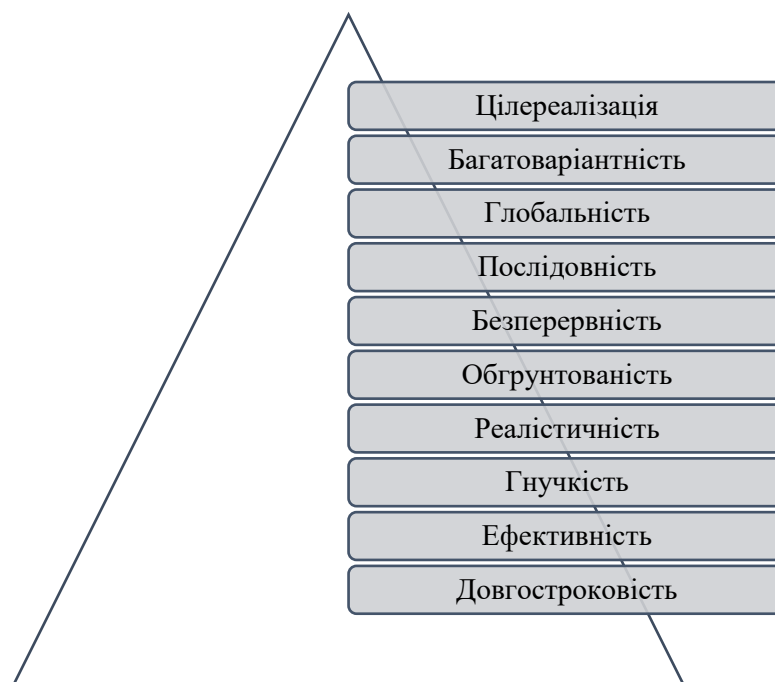


Рис. 4.5. Принципи стратегічного планування

Стратегічне планування багатоваріантне тому воно відображує різноманітні проблеми, які вирішуються в процесі управління економічним та соціальним розвитком суспільства. Планування – це певний інструмент

регулювання політики держави, її суб'єктів та власників різних комерційних організацій.

4.2. Стратегічне цілеутворення в процесі стратегічного планування

Стратегічне планування є одним з елементів стратегічного управління, яке складається з трьох основних етапів:

1. Стратегічне цілеутворення.
2. Стратегічний аналіз і діагностика.
3. Формування стратегічного набору підприємства.

Кожен вчений по своєму розуміє процес формування стратегічного планування. Так, наприклад, Мескон початковим етапом процесу стратегічного планування визначає етап вибору напрямку діяльності підприємства, а Виханський першим етапом вважає SWOT- аналіз. Можна вважати, що для всіх підприємств, які знаходяться на первісній стадії свого життєвого циклу і тих, що вже діють, але мають певні проблеми, або необхідність диверсифікації своєї діяльності процес стратегічного планування повинний починатися з визначення місії і встановлення цілей розвитку. Для більшості вже діючих підприємств первісним етапом процесу стратегічного планування виступає SWOT- аналіз.

Починаючи з 1980-х років у зарубіжному менеджменті загальні цілі підприємств почали встановлюватись у межах концепції «місії», що дозволило визначити довгострокові орієнтації підприємства стосовно його розвитку та бачення. Місія підприємства дуже пов'язана з філософією існування та дозволяє створити так зване стратегічне бачення щодо «хто ми, чим займаємось та чого маємо досягти». Місія підприємства повинна відображати інтереси всіх залучених суб'єктів (власників, співробітників, покупців, ділових партнерів та суспільства в цілому).

Наприклад, Ф.Котлер вважає, що місія повинна розроблятися з урахуванням п'яти факторів: 1) історія фірми, у процесі якої формувалася філософія фірми, профіль і стиль діяльності, місце на ринку тощо; 2) існуючий

стиль поведення і способ дії власників та управлінського персоналу; 3) ринкове середовище; 4) ресурси, що вона може використати для досягнення цілей; 5) відмінні риси, якими володіє організація.

Головними принципами формування місії на підприємстві є:

- ✓ Стислість і декларативність формулювання (інколи одним ємним реченням, гаслом). Без конкретних цифр пов'язаних з ростом та розвитком підприємства, а також засобів досягнення успіху;
- ✓ Зовнішня спрямованість, в першу чергу на потенційного споживача. Споживачу не цікава ціль підприємства – максимізація прибутку, йому потрібно знати ціну, якість, умови продаж того чи іншого продукту. Тому первинне в діяльності підприємства не прибуток, а попит споживачів. Прибуток – це вторинне.

Наприклад: Г.Форд місію своєї компанії сформулював так: „Ми постачаємо людям дешевий транспорт». Місія фірми «Соні» подається наступним чином: «Здійснюючи прогрес, служити всьому світу». «Що добре для країни, то добре для фірми», «До миру через світову торгівлю», «Споживачі - джерело сили нашої фірми», «Смакує по-домашньому («Верес»)» тощо.

Зміст місії може включати наступні параметри:

- ✓ опис, (характеристика) товарів і послуг, які пропонуватиме підприємство;
- ✓ характеристику ринків - визначення основних споживачів, на яких розрахована продукція підприємства;
- ✓ основні цілі підприємства, подані через певні якісні характеристики, зокрема, в термінах: порівняння, зростання, згортання, стабілізації тощо;
- ✓ декларативну характеристику технологій та інновацій в термінах: найпрогресивніші інноваційні технології, найновіші досягнення науки тощо;
- ✓ філософію підприємства - основні погляди і цінності, що визнаються всіма членами трудового колективу і які є основою мотивації дій даного колективу;

- ✓ внутрішню концепцію підприємства, тобто враження про себе: конкурентоспроможність продукції і підприємства, свої сильні сторони тощо;
- ✓ зовнішню концепцію підприємства, її імідж - проголошення відповідальності перед споживачами, регіоном, суспільством.

Місія підприємства – генеральна мета підприємства, що виражає причину його існування, його призначення.

Види місії:

Місія-призначення – вузьке, але конкретне розуміння і позначення виду діяльності, характеру продукції, послуг і кола їхніх споживачів; перше представлення про причину виникнення і зміст існування підприємства.

Наприклад:

Місія Mary Kay: "Прикрашати життя жінок у всьому світі, пропонуючи клієнтам якісну продукцію, для незалежних консультантів по красі і надаючи їм необмежені можливості кар'єрного зростання, роблячи все, щоб жінки, які стикаються з компанією Mary Kay, змогли реалізувати себе".

Діснейленд «Ми працюємо для того, щоб дорослі і діти проводили більше часу разом».

Місія магазинів Castorama - ми допомагаємо покупцям зробити свої будинки більш досконалі і комфортніші, перетворити трудомісткий і витратний процес ремонту і облаштування в цікаве, доступне кожному захоплення.

Місія-політика – широке розгорнуте представлення про систему цінностей, яких дотримує керівництво і персонал фірми, що в цілому дозволяє судити про її поведінку, про відношення до споживачів і партнерів.

Наприклад:

«Місія мережі готелів Ritz-Carlton - невпинна турбота і забезпечення максимального комфорту кожного гостя».

The Bank of New York: Ми прагнемо бути визнаним світовим лідером і кращим партнером, допомагаючи нашим клієнтам досягати успіхів в світі швидко розвиваються фінансових ринків.

Місія-орієнтація - концентрація головних цілей і більш чітке представлення про поведження фірми в найближчий період і на перспективу, тобто «бачення» майбутнього стану фірми.

Наприклад:

Місія Google: «організувати інформацію світу і зробити її повсюдно доступною і корисною».

Місія Facebook: «дати людям можливість спілкуватися і зробити світ більш відкритим і єдиним».

Управлінська цінність місії – виявлення довгострокового орієнтира діяльності підприємства.

Вибір місії здійснює керівництво підприємства. Вона може відбивати в Статуті підприємства, бізнес-плані.

Управлінською практикою вироблені три групи правил для формування місії:

1. Вимоги до змісту місії:

- ✓ місія повинна проголошувати цінності і переконання підприємства;
- ✓ у місії повинна відбиватися сфера діяльності підприємства, ринок, на який фірма позиціонується;
- ✓ в основі місії повинні лежати задачі задоволення інтересів і запитів споживачів (продукти, які організація буде виробляти, або потреби, які вона збирається задовольнити).

2. Вимоги до формулювання місії:

- ✓ місія повинна бути виражена в порівняно простих визначеннях і в зручній для сприйняття формі;
- ✓ формулювання місії повинне виключати можливість її різного тлумачення.

3. Якою не повинна бути місія:

- ✓ місія не повинна залежати від поточного стану підприємства, від форм і методів його роботи;
- ✓ місія не повинна бути догмою для підприємства;

- ✓ місія не повинна мати конкретних указівок по термінах діяльності підприємства і різних процесів діяльності;
- ✓ не повинно бути занадто вузького і занадто широкого розуміння місії;
- ✓ у формулюванні місії не прийнято вказувати в якості головної мети одержання прибутку підприємства. Прибуток – це внутрішня проблема підприємства, і прибуток як місію істотно обмежує набір альтернативних цілей і напрямків розвитку.

Задача менеджера при формуванні місії: вчасно виявляти момент перегляду довгострокового напрямку розвитку фірми в результаті можливостей, що з'явилися, або погроз у навколишньому середовищі.

Значення місії виявляється в наступному:

- ✓ визначає причину і сферу існування;
- ✓ поєднує зусилля працівників;
- ✓ сприяє розумінню і підтримці діяльності підприємства з боку громадськості.

Наступним етапом стратегічного цілеутворення є розробка системи стратегічних цілей.

Формування цілей є одним зі способів боротьби з невизначеністю на підприємстві, але ставити цілі потрібно адекватно з окресленням меж, поза якими діяльність підприємства буде недоречною. Для формування ефективної стратегії ми повинні розрізняти цілі з визначення основних завдань в управлінні. Основні завдання, які виконують цілі в системі управління підприємством представлені на рисунку 4.6.

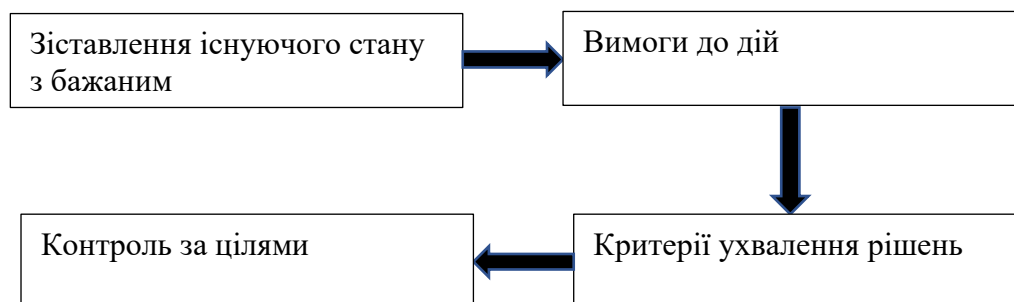


Рис. 4.6. Основні завдання, які виконують цілі в системі управління підприємством

Важливість правильного вибору цілей підкреслює І. Альтшулер: «Компанія, що є початківцем, ніколи не доб'ється серйозного успіху, якщо не поставить перед собою надзадачу. Дуже важливо винести мету якнайдалі за межі підприємства, тоді персонал підприємства як би бореться проти зовнішнього ворога. Як тільки пропадає зовнішній ворог, всі починають думати тільки про те, кому більше платять або у кого більше влади» [95].

Цілі, як і будь який елемент стратегічного управління повинні виконувати певні функції (рис. 4.7).

Регулювання діяльності та поведінки підприємства та його підрозділів
Становлять основу для розподілу відповідальності між структурними підрозділами
Зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища
Забезпечують взаємодію між окремими підсистемами організації та суб'єктами зовнішнього середовища

Рис. 4.7. Функції цілей

Але будь-яка ціль повинна бути конкретною та відповідати певним вимогам (рис. 4.8.).

Стратегічні цілі можуть бути установлені у будь-яких сферах (таблиця 4.2.).

Таблиця 4.2.

Сфери, у яких встановлюються стратегічні цілі

Сфери	Стратегічні цілі
1. Ринок	-частка ринку; -обсяг продажу на ринку; -освоєння нового сегмента ринку.
2. Нововведення	-удосконалювання структури керування; -розробка нового товару;

Продовження таблиці 4.2.

	-використання нової технології виробництва товарів.
3. Трудові ресурси	-підвищення кваліфікації співробітників; -підготовка керівних кадрів; -збільшення або зменшення чисельності співробітників підприємства.
4. Фінансові ресурси	-структура капіталу; -зниження заборгованості; -прискорення обороту капіталу.
5. Матеріальні ресурси	-збільшення потужності підприємства; -збільшення ємності сховищ, торговельних площ; -реконструкція, будівництво нових підприємств.
6. Продуктивність	-збільшення продуктивності праці працівників;
7. Прибутковість підприємства	-розмір доходу; -розмір прибутку; -розмір дивідендів на акцію; -дохід від інвестованого капіталу.
8. Соціальна відповідальність	



Рис. 4.8. Вимоги до цілей

Можуть установлюватися цілі стосовно своїх працівників (поліпшення умов праці), а також цілі, що розкривають соціальну відповідальність перед усім суспільством.

Наприклад: *Ціль Atlas Corporation - стати середнім по розмірах виробником золота з мінімальними витратами, випустивши більш 125 тис. унцій золота в рік і створивши резерви золота величиною 1,5 млн унцій; Quaker Oats Company - досягти прибутковості по акціях 20% або вище, забезпечити зростання «реальних» прибутків у середньому на 5% або більш, бути лідируючим продавцем корисних споживчих товарів, підвищити рентабельність низькоприбуткових філій або ліквідувати їх; Alcan Aluminim - стати виробником алюмінію з найнижчими витратами і перевершити середній дохід на акцію по індексу S&P 500.*

Стратегічні цілі не завжди одразу досягаються, іноді вони повинні пройти певний шлях, доки будуть досягнуті. Шляхи досягнення також не завжди прямі, вони можуть бути поступальними, або навіть зворотніми.

Сформульовані цілі підприємства повинні відповідати певним вимогам:

- ✓ повинні бути адаптивними, тобто повинні переглядатися в зв'язку зі змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства;
- ✓ повинні бути конкретними і кількісно вимірними;
- ✓ орієнтованими в часі (стратегічні цілі розраховані на 2-5 років, тактичні на 1-2 року, оперативні цілі – до 1 року);
- ✓ реально досяжними і збалансованими з можливостями підприємства;
- ✓ взаємопогоджуваними і взаємопідтримуючими, тобто дії по досягненню однієї стратегічної мети не повинні перешкоджати досягненню іншої.

Існує п'ять основних помилок при постановці цілей.

1. Ігнорування стратегічних цілей – багато підприємців віддають пріоритет тактичним завданням, які пов'язані перш за все з фінансами підприємства. Більш глобальні цілі дуже часто взагалі не враховуються.

Наприклад: *Компанія планує у середньостроковій перспективі збільшити темп роста прибутку; покращити рентабельність; збільшити обсяг грошових*

надходжень. Але, перспективу подальшого розвитку задають як правило цілі стратегічного планування. На їх реалізацію потрібно збільшити витрати як тимчасових так й інших ресурсів.

Стратегічними цілями можуть бути:

- ✓ збільшення долі ринку;
- ✓ покращення якості продукції;
- ✓ робота над іміджем підприємства;
- ✓ збільшення цінності підприємства.

2. Ціль формується у негативному ключі – це досить поширена помилка, коли цілепокладання пов'язане з особливістю людської психології (тобто уникати проблем, а не позбавлятися причин її виникнення). У визначенні завдання має бути закладено рух до результату, а не втеча від труднощів.

Наприклад: *Мінімізація ризиків у конкретній галузі діяльності підприємства; скорочення кількості запізнь працівників; зменшення кількості реклаमाцій.*

Подібна постановка завдань збільшує кількість заборон та скасовує ініціативу працівників. Співробітники з побоюванням підходять до виконання своїх обов'язків, побоюючись невдоволення начальства. Тому негативні формулювання слід замінювати позитивними, що описують мету як бажаної для підприємства перспективи. Якщо замінити невдалі приклади, які надані вище, на вірні, тоді отримаємо наступне:

- ✓ розробка засобів управління ризиками та їх використання;
- ✓ придбання автотранспорту для перевезення персоналу;
- ✓ покращення якості продукції.

3. Мета сформульована розмито та неясно.

Характерними прикладами нечітких визначень є: «підвищення ефективності», «зміцнення трудової дисципліни», «лідерство в даній галузі» та ін. У реальній практиці зустрічалася і таке формулювання мети: «У зв'язку з розширенням структури компанії необхідно налагодити взаємодію між її відділами». Така мета в принципі недосяжна.

Наприклад:

Керівництво підприємства ухвалило налагодити інформаційний обмін між комерційним та відділом логістики. Через деякий час підлеглі відзвітували, що завдання виконано. У результаті з'ясувалося, що під цим формулюванням співробітники зрозуміли лише частіше спілкування між працівниками підрозділів.

Зрозуміло, що очікування керівника були іншими. Підлеглі просто не знали, якого конкретного результату від них чекають, оскільки формулювання мети не враховувало певних критеріїв досягнення. Тобто, завдання не відповідало повністю вимогам моделі SMART. Щоб виправити ситуацію, потрібно перевизначити мету таким чином: «Необхідно забезпечити оперативний обмін інформацією між комерційним відділом та відділом логістики через щотижневе взаємне надання звітів про виконану роботу у такій формі: (перераховуються необхідні для звіту показники)».

Концепція управління згідно мети використовується частково.

Дослідники стверджують, що більшість керівників застосовує концепцію лише з оцінки дій співробітників. Тільки 16,6% керівників використовують метод за прямим призначенням - для узгодження цілей підприємств різних рівнях. Така ситуація пояснюється цілком певними причинами:

- ✓ недостатньо чіткі формулювання завдань нижніх рівнів;
- ✓ цілі не виражають справжні потреби підприємства (не узгоджені з цілями верхніх рівнів);
- ✓ відсутні відповідальні особи за кожним напрямом цілепокладання.

Для усунення зазначених причин керівнику підприємства необхідно узгодити цілі з керівництвом підрозділів. Одноосібне формулювання та затвердження установок підприємства неприпустимо.

4. Затверджена мета не відповідає дійсності.

Іноді керівництво озвучує одні цілі, а насправді приймаються зовсім інші рішення. Наприклад, заявлено: *«Інтереси клієнта - перш за все!»*, а після затвердження керівництво одного з підрозділів повністю ігнорує рекламації на продукцію, що з'являються.

Правила формулювання стратегічних цілей:

1. Стратегічні цілі повинні починатися з дієслова невизначеної форми в наказовому нахилі (розробити, поліпшити, довести, підвищити).
2. Необхідно обмовляти тільки «коли» і «що» повинно бути зроблено, не вдаючись у деталі «чому» і «як» це повинно бути зроблено.
3. Стратегічна мета повинна бути затверджена як управлінське рішення і зафіксована письмово в якому-небудь документі, доведена до виконавця.

Зв'язок між стратегічними цілями може бути комплементарним, індиферентним і конфліктним.

Комплементарний зв'язок означає, що досягнення однієї мети буде сприяти досягненню іншої. Наприклад, збільшення обсягу продажу буде сприяти збільшенню прибутку підприємства; підвищення конкурентоспроможності товарів буде сприяти збільшенню обсягу збуту підприємства.

Індиферентний зв'язок означає, що досягнення однієї стратегічної мети ніяк не впливає на досягнення іншої мети. Наприклад, збільшення продуктивності праці не зробить ніякого впливу на зміну структури капіталу підприємства.

Конфліктний зв'язок виявляється в тому, що досягнення однієї стратегічної мети утрудняє досягнення іншої. Наприклад, підтримка товарних запасів на рівні 1% від обсягу продажу не зможе забезпечити виконання замовлень у 2-х тижневий термін.

Задача менеджера – не допускати виникнення конфліктних зв'язків між стратегічними цілями підприємства.

Ефективність досягнення цілей підприємства залежить від того:

- ✓ наскільки обґрунтовано вони сформульовані;
- ✓ як широко і повно про них проінформований персонал;
- ✓ як організоване стимулювання їхнього практичного здійснення.

Таким чином, стратегічні цілі дозволяють додавати сенс підприємству та його діяльності, орієнтуватись на зовнішнє середовище, сприяти інтеграції колективу, мотивувати підприємницьку діяльність, бути основою формування організаційної структури та джерелом стабільності підприємства.



Контрольні питання

1. Розкрийте сутність стратегічного планування як функції стратегічного менеджменту. Покажіть його відмінності від довгострокового планування.
2. Розкрийте особливості системи стратегічного планування у вітчизняних підприємствах.
3. Визначте місце стратегічного цілеутворення в процесі стратегічного планування.
4. Розкрийте поняття місії підприємства. Які визначення місії підприємства Вам відомі?
5. Продемонструйте роль місії підприємства в стратегічному процесі.
6. Сформулюйте місію відомого Вам підприємства.
7. Які вимоги пред'являються до розробки стратегічних цілей підприємства?
8. Які основні етапи створення мети?
9. Яким вимогам повинна відповідати ціль?
10. Основні функції цілей.

МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

*Аналіз середовища повинен проводитися не тільки тоді,
коли зміни стають невідворотними*

Кенет Р. Егндрюс

5.1. Стратегічний аналіз як основа визначення стратегічної позиції підприємства

Стратегічне управління будь-яким суб'єктом господарювання базується на основі проведення стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [79, с. 38]. Використання стратегічного аналізу надає можливість для створення стратегічного плану розвитку організації, що сприяє знаходженню раціональних управлінських рішень.

Метою стратегічного аналізу є оцінка основних факторів впливу на теперішнє і майбутнє становище підприємства, виявлення особливостей їх впливу на стратегічний вибір та визначення тенденцій його подальшого розвитку.

Предметом стратегічного аналізу є сукупність явищ всередині і зовні організації, які впливають на результати її діяльності в довгостроковому періоді діяльності.

Об'єктом стратегічного аналізу є організаційне оточення фірми (іноді його називають ринковим середовищем), яке представляє собою набір факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають здатність організації досягати поставлених цілей, а також визначати стратегічну позицію і потенціал.

Стратегічний аналіз повинен допомогти створити якомога більше варіантів вирішення завдань для ефективного прийняття рішень. Це маловірогідно, через

те, що за умов невизначеності відбір певних варіантів та їх відповідне аналітичне підтвердження є дуже складним процесом.

Здебільше стратегічний аналіз визначає стратегічне становище підприємства для вирішення трьох ключових питань, які життєво важливі для будь-якої компанії в будь-якій ситуації:

- 1) В якому становищі перебуває підприємство зараз?
- 2) В якому становищі воно повинно бути через певний проміжок часу (через три, п'ять, десять років)?
- 3) Які існують шляхи досягнення бажаного становища і якими способами його можна досягнути? [53]

Процес стратегічного аналізу взаємопов'язаний з життєвим циклом стратегії, що відображено на рисунку 5.1 у вигляді замкненого кола послідовних етапів.

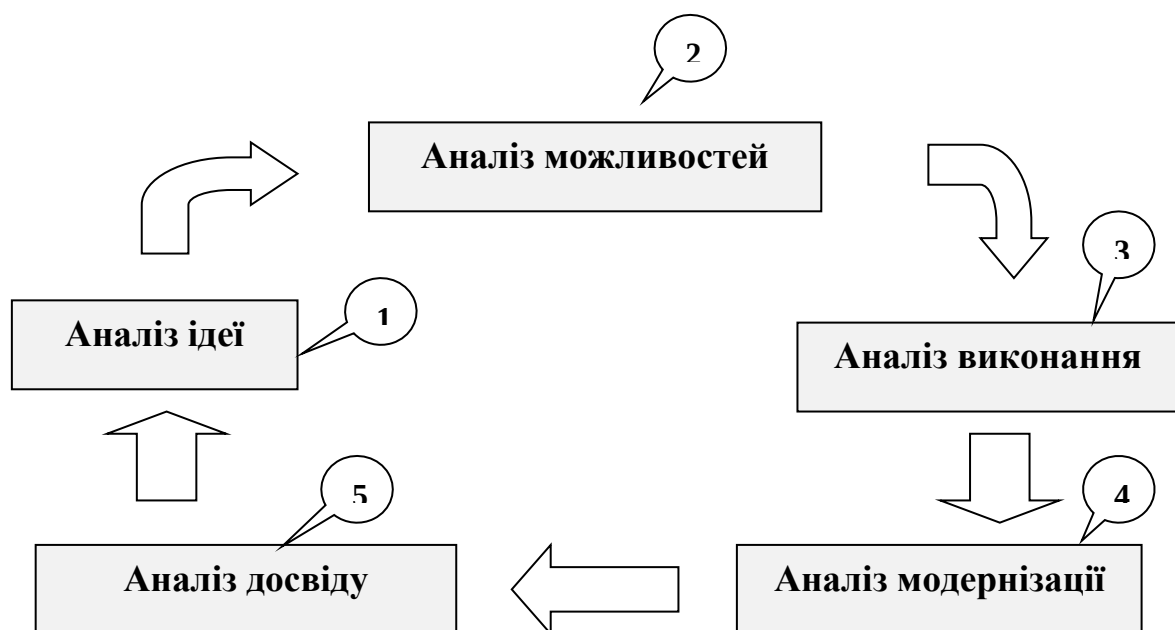


Рис. 5.1. Етапи стратегічного аналізу

На етапі аналізу ідеї необхідно проаналізувати доцільність й аргументованість ідеї; на другому етапі - розглянути та оцінити можливості, дослідити та переконатися у реалістичності здійснення стратегії у разі появи перепон та бар'єрів (третьій етап); на четвертому - побудувати план процесу

модернізації (покращення, удосконалення) стратегії в умовах невизначеності ринкового середовища; на п'ятому етапі - прийняти кінцевий варіант стратегії, з урахуванням попереднього досвіду їх моделювання та реалізації і перейти до створення ідеї нової стратегії. Отже, стратегічний аналіз є постійним процесом, який не припиняється й здійснюється поки працює підприємство.

Стратегічний аналіз проводиться шляхом аналізу зовнішнього та внутрішнього (управлінський аналіз) середовища.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища - комплексна оцінка ресурсів та елементів підприємства, на які вона має безпосередній вплив. Він призначений для оцінювання актуального стану підприємства, його реальних сильних сторін та стратегічних можливостей, а також потенційних загроз [81].

Тобто, управлінський аналіз дозволяє побачити ефективність тих чи інших рішень на різних рівнях управління і загальну результативність бізнес-діяльності. Потім, ґрунтуючись на результатах дослідження, можна розпланувати наступні кроки, здатні підправити поточні прогалини, або взяти орієнтир на сильні сторони і посилити їх вплив на економічну діяльність підприємства. Тому проведення стратегічного аналізу неможливо без комплексного дослідження бізнес (внутрішнього та зовнішнього) середовища підприємства.

Внутрішнє середовище (мікрооточення) - зазвичай включає саме підприємство. До внутрішнього середовища підприємства відносяться всі чинники, які знаходяться в його межах і чинять постійний і безпосередній вплив на його функціонування.

Зовнішнє середовище - це середовище, що має опосередкований вплив на підприємство, не пов'язане безпосередньо з короткостроковою діяльністю

підприємства, але містить багато факторів, які можуть впливати на його довгострокові рішення.

До основних **типів зовнішнього середовища** можна віднести:

1. Середовище, яке швидко змінюється (технологічні інновації, економічні зміни, законодавчі зміни тощо.
2. Вороже середовище, яке створюється в умовах конкурентної боротьби за увагу споживачів, перерозподілу власності та завоювання ринків.
3. Різноманітне оточення (глобальне середовище) – притаманно мультинаціональним компаніям, тобто ведення бізнесу в різних країнах.
4. Технічно складне оточення - середовище, унікальне для нових галузей (електроніка, телекомунікації, комп'ютерна та робототехніка, банківська справа та фондовий ринок, ІТ-технології), яке вимагає отримання та обробки складної інформації та висококваліфікованого обслуговуючого персоналу.

Залежно від діапазону і періодичності впливу на організацію зовнішнє середовище можна розділити на *макросередовище* (далеке, загальне оточення або зовнішнє макрооточення) і *мезосередовище* (ближнє, галузеве оточення або зовнішнє мікрооточення).

Зовнішнє середовище (зовнішнє макрооточення) - містить усі сили, які можуть вплинути на існування та добробут підприємства. Зовнішнє середовище - це сукупність факторів, які знаходяться за межами підприємства і здатні впливати на ефективність його функціонування і розвитку. Прийнято вважати, що дана група факторів в основному не підконтрольна керівництву підприємства. Їх необхідно враховувати і під них доцільно підлаштовуватися.

Основними цілями аналізу зовнішнього середовища є: оцінка навколишнього середовища; розпізнавання змін, трендів, можливостей, факторів ризику і форс-мажору.

Мезосередовище - це частина зовнішнього середовища, з якою підприємство має постійну і безпосередню взаємодію.

Мезосередовище (зовнішнє мікрооточення) включає всіх зацікавлених в діяльності фірми суб'єктів (крім самої фірми). Найчастіше для аналізу цього

середовища використовується модель "5 сил" Майкла Портера, яку детальніше ми розглянемо у параграфі 5.2.1.

Аналіз мезооточення включає в себе наступні розділи:

1. Структурний галузевий аналіз (аналіз розвитку галузі).
2. Конкурентний аналіз.
3. Аналіз стратегічних груп.
4. Аналіз зовнішніх ключових факторів успіху.
5. Аналіз споживачів, купівельної цінності; оцінка індивідуальних характеристик конкурентів; аналіз посередників, стейкхолдерів.

Ці види аналізу можуть використовуватися як окремо, так і в комплексі. Деякі види аналізу самі по собі досить складні, наприклад, структурний галузевий і конкурентний аналіз фактично є синонімом галузевого конкурентного аналізу, і використовуються на основі методу 5 конкурентних сил Майкла Портера. Необхідно так само відзначити, що якщо раніше поняття мезосередовища вичерпувалося постачальниками, споживачами і конкурентами, то тепер говорять про стейкхолдерів - зацікавлені групи, куди включають так само уряд, працівників, соціально незахищених, менеджерів, громадськість, кредиторів, акціонерів. В основному аналізують їх очікування, про які в інших видах аналізу зазвичай забувають.

5.2. Стратегічний аналіз макрооточення

5.2.1. PEST-аналіз

Ухваленню будь-якого управлінського рішення передують збір і подальша обробка необхідної інформації, у тому числі, про мікро- і макрооточення підприємства, яка може аналізуватися автономно або комплексно. Тому вибір стратегії розвитку слід починати з виявлення, дослідження та оцінки факторів навколишнього бізнес середовища та порівняння їх впливу з внутрішніми компетенціями самої організації. Результати цього аналізу є основою для майбутніх дій.

Винесення аналізу макросередовища функціонування організації на перше місце в системі стратегічного аналізу не випадково. Відомо, що будь-яке підприємство є організацією відкритого типу і не може існувати без макрооточення. Саме із зовнішнього середовища організація отримує ресурси (сировину, енергію і т. д.); здійснює пошук потенційних споживачів своєї продукції. Успішне вирішення цих двох взаємопов'язаних проблем (знаходження ресурсів і збут продукції) визначає основний сенс існування підприємства, його функціонування і розвиток на ринку.

Тому аналіз доцільно починати з вивчення макрооточення функціонування компанії і, оцінивши можливості та загрози підприємства, які виходять ззовні, розглядати ресурсний потенціал і відповідно перспективи діяльності по задоволенню потреб ринку. Важливість дослідження макросередовища пояснюється також тим, що його можливості не безмежні.

Фактори макросередовища в основному надають непрямий вплив на діяльність підприємства і умовно поділяються на кілька груп.

Фактори впливу політичного середовища закономірно займають перше місце серед чинників впливу, так як саме політика справляє визначальний вплив на всі сторони життя і діяльності суспільства. Наприклад, розпочата з ініціативи політиків повномасштабна війна або локальний військовий конфлікт може миттєво закреслити всі досягнення господарюючого суб'єкта в довоєнний період і поставити його на межу краху.

Значної шкоди можуть принести економічні санкції проти тих чи інших суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, розрив дипломатичних відносин між державами та інші дії політиків. Природно, що ці моменти в першу чергу зачіпають рівень міжнародних економічних відносин. Однак і у внутрішньополітичному житті можливі дії, які необхідно прогнозувати і постійно відстежувати кожному учаснику сучасних ринкових відносин. Наприклад, зміна економічної та екологічної політики уряду, податкового законодавства і багато інших ініціатив влади. Вплив цих факторів на діяльність

підприємства дуже відносний, і в процесі їх аналізу доводиться багато в чому покладатися на досвід та інтуїцію аналітиків.

Фактори загальноекономічного впливу знаходяться в тісному взаємозв'язку з факторами впливу політичного середовища, займаючи по відношенню до них підлегле становище, але в окремі моменти роблять визначальний вплив на політичне середовище. Причина цього протиріччя в тому, що саме від дій влади залежить зміст економічного життя в країні. За допомогою прийняття законодавства, бюджетної, податкової та фінансово-кредитної політики суб'єкт влади впливає на економіку і визначає напрямки її розвитку. Однак несприятливі тенденції в економіці, наростання кризових явищ та інші негативні процеси можуть змусити владу радикально переглянути економічну політику, а в ряді випадків - спричинити за собою зміну самого суб'єкта влади.

Відзначимо, що фактори загальноекономічного впливу надають конкретний вплив на діяльність господарських організацій, і в ряді випадків цей вплив виражається в цифрових показниках. Наприклад, прогнозування тенденцій розвитку економіки, виражене в таких показниках, як цикл ділової активності в країні та перспективи її зростання або зниження, дозволяє аналітикам оцінити збільшення або зменшення числа потенційних клієнтів підприємства і, відповідно, зростання або зниження прибутку; аналіз рівня інфляції і прогнози його подальшого розвитку дають матеріал для оцінки того, що чекає в майбутньому імпортерів і експортерів; зайнятість населення і стан ринку праці дозволяють роботодавцям правильно побудувати відносини з найманим персоналом і т. д.

Соціально-культурні фактори - це загальна соціальна ситуація в країні, рівень доходів населення, демографічна ситуація, рівень освіти населення, ставлення населення до праці та відпочинку; рівень споживання в країні і т. п. Дані фактори також надають цілком конкретний вплив на діяльність господарських організацій, що обумовлює необхідність їх постійного вивчення. Так, аналіз і оцінка соціальної структури населення, об'єднання в групи всіх жителів країни, регіону або адміністративно-територіальної одиниці (в

залежності від масштабів діяльності організації) за статевими, віковими та іншими ознаками дозволяє реально оцінити число потенційних клієнтів, а також перспективи їх збільшення або зменшення. Вивчення доходів населення дозволяє проаналізувати платоспроможність своїх потенційних клієнтів, тобто ту частину доходів, яку вони прогнозовано можуть витратити для придбання товарів підприємства. Дослідження демографічної ситуації дає розуміння динаміки зміни соціальної структури і відповідно зміни ситуації на ринку. Не менш важливе значення має розгляд культурних, освітніх та етнічних характеристик населення і аналіз їх впливу на ментальність і потреби людей.

Фактори науково-технічного впливу включають в себе: останні досягнення в області науки і техніки та перспективи подальшого розвитку науки; ймовірність появи нових технологій і перспективи їх впровадження; ймовірність появи піонерних товарів та їх вплив на ситуацію на ринку.

Простіше кажучи, мова йде про необхідність постійного аналізу тих досягнень науки і техніки, які можуть привести на ринок товар - замінник. Наприклад, сьогодні ні в кого не викликає сумнівів той факт, що в міру появи і масового поширення мобільних телефонів попит на послуги міської телефонної мережі значно знизився. Масове поширення комп'ютерів та ноутбуків ознаменувало закінчення «ери» друкарських машинок і т.п. Аналогічна ситуація з новими технологіями. З історії відомо, що впровадження конвеєрного виробництва на заводах «Форд» настільки значно скоротило собівартість продукції і відповідно ціну на неї, що просто не дало шансів усім конкурентам.

Відзначимо, що в ряді джерел підхід, який полягає у виділенні політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, отримав назву **PEST-аналізу** (див. рисунок 5.2).

Фактори, що включаються в модель PEST-аналізу, можуть бути різними, і не є обов'язковими для розгляду, все залежить від конкретного підприємства та його оточення.



Рис. 5.2. Фактори PEST-аналізу

Аналіз навколишнього бізнес середовища, що проводиться на основі PEST-аналізу, здійснюється компаніями для того, щоб полегшити процес досягнення своїх конкурентних цілей. Інколи вдається отримати конкурентну перевагу за рахунок проведення якісного аналізу макросередовища.

Наприклад:

Прогноз на 2021 рік має ґрунтуватися на певних базових припущеннях у контексті глобальної невизначеності що загострюється пандемією. Дані гіпотези умовно можна поділити на ті, що мають позитивний вплив і негативні наслідки на соціально-економічні процеси, політико-правовий та гуманітарний розвиток [35].

До позитивних можна віднести такі припущення:

Світова економіка не зазнає інших несподіваних потрясінь (війни, руйнівні стихійні лиха, екологічні катастрофи, поява нових вірусів та викликаних ними епідемії тощо).

Уряд і надалі буде фінансово стимулювати національну економіку (надання дешевих кредитів суб'єктам підприємницької діяльності, компенсація заробітної платні, пряма фінансова допомога домогосподарствам).

Вакцини та ліки проти коронавірусної інфекції будуть ефективними і допоможуть знизити рівень захворюваності населення (скасування частини карантинних обмежень, фізичне відновлення нормальної та стабільної роботи національних господарств).

До негативних припущень можна віднести:

1. Спалахи хвороби у різних частинах світу. Це призводить до запровадження карантинних обмежень, у тому числі, у бізнесі.

2. Уряд не може підтримувати економіку через брак коштів. У 2020 році дефіцит державного бюджету та зовнішні запозичення зросли у багатьох країнах світу. Ця проблема загострюється під час тривалого карантину, коли підприємства не платять податки через відсутність доходів.

3. Невизначеність у світовій торгівлі товарами та послугами. Найбільший ризик - нестабільність ланцюга поставок через зменшення попиту.

PEST-аналіз рекомендується проводити в 5 етапів [12]:

1. Зрозуміти сегмент навколишнього середовища, який аналізується, для реалізації аналізу.
2. Виявити взаємозв'язок між тенденціями.
3. Співвіднести тенденції з розбіжностями.
4. Спрогнозувати майбутній напрямок розбіжностей.
5. Зробити висновки.

У зв'язку з викликами сьогодення, PEST-аналіз проводять також у формі PEEST, додаючи ще один фактор – екологічний (ecological).

Для багатьох галузей не враховувати екологічні чинники просто неможливо. Однак, якщо подивитися на це питання з іншого боку, тоді всі екологічні фактори можна віднести до чотирьох вже існуючих груп чинників, наприклад:

- ✓ до соціальних факторів можна додати (в залежності від галузі): рух за здоровий спосіб життя, чисту воду, свіже повітря, родючі ґрунти, збереження довкілля, здоров'я нації і т.д.;
- ✓ до економічних факторів - витрати на очистку повітря / води / стоків; виробництво товарів, що обслуговують принципово новий (екологічно зберігаючий) спосіб життя і т.д.;
- ✓ до техніко-технологічних факторів - розробка нових технологій, розрахованих на врахування екологічних факторів (наприклад, використання відновлюваних джерел енергії альтернативних видів енергії (енергія сонячного випромінювання, енергія вітру, природна теплова енергія, гідроенергія), застосування електротранспорту; нові технології очищення середовища; упаковки, які швидко розкладаються або підлягають утилізації і т.д.);
- ✓ до політичних факторів - міжнародні та національні закони, стандарти з екологізації продукції, вимоги в галузі екології і т.д.

У результаті дослідження необхідно вивчити стан зовнішніх факторів, оцінити їх значимість, визначити ступінь впливу, характер впливу, темпи змін, можливості і небезпеки для підприємства.

Результати аналізу факторів та їх оцінку слід відобразити в таблиці «Профіль макросередовища підприємства» (табл. 5.1).

Таблиця 5.1.

Профіль макросередовища підприємства

Фактори макросередовища <i>PEST - фактори</i>	Вплив фактору на галузь (у балах)*	Вплив фактору на підприємство (у балах)*	Спрямування впливу фактору (+;-)**	Оцінка характеру і ступінь впливу факторів на підприємство (у балах)
1	2	3	4	5 (2x3x4)
1. Політико-правові: 1.1. Відношення урядові до підприємництва 1.2. Антимонопольна політика 1.3. Податкова політика 1.4. Сертифікація товарів і послуг				
<i>Разом</i>				Σ
2. Економічні: 2.1. Рівень зайнятості (безробіття) 2.2. Інфляція 2.3. Стан виробництва 2.4. Купівельна спроможність населення				
<i>Разом</i>				Σ
3. Соціально-демографічні: 3.1. Динаміка чисельності 3.3. Міграція населення 3.4. Зниження рівня освіти				
<i>Разом</i>				Σ
4. Технологічні 4.1. Рівень науково-технічного прогресу 4.2. Перспективи технологічних покращань 4.3. Технологічний рівень інших підприємств				
<i>Разом</i>				Σ
УСЬОГО				Σ

*Оцінка впливу факторів на підприємство здійснюється експертним шляхом за наступною оціночною шкалою:

- 0 - відсутність впливу;
- 1 бал - слабкий вплив;
- 2 бали - помірний вплив;
- 3 бали - сильний вплив.

** Оцінка напрямку впливу на підприємство здійснюється за наступною оціночною шкалою:

- +1 бал - позитивний вплив; –1 бал - негативний вплив.

Однак, існують й інші модифікації PEST-аналізу, які виникають у зв'язку з тим що, іноді, поряд із дослідженням чотирьох традиційних факторів, під час вивчення макросередовища компанії необхідно аналізувати й інші чинники. Наприклад, існують варіанти проведення PEST-аналізу в формі TEMPLES (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society - технологія, економіка, ринок, політика, екологія, суспільство) [34]; в формі PEST + M, фактично об'єднуючи PEST-аналіз і п'ять сил конкуренції Майкла Портера, а також в формі PESTEL (додаючи legislative - законодавчу складову). Суть самої методики від зміни назви не дуже змінюється, різниться тільки кількість факторів, які можна взяти за основу або розглянути детальніше. Вибір кількості факторів для аналізу залежить від багатьох причин: галузі, до якої відноситься фірма; форми власності підприємства або типу ринку, де здійснюється його діяльність та інших специфічних особливостей функціонування компанії. Варіанти аналізу пропонуються для більш глибокого та детального дослідження елементів макросередовища організації з метою досягнення конкурентних переваг.

5.2.2. Галузевий аналіз

Галузевий аналіз визначає ті характеристики у зовнішньому середовищі компанії, які найбільш суттєво впливають на стратегічне бачення та можливості

організації. Сенс у тому, щоб отримати чіткі відповіді у визначені стратегічних питань. Потім ці відповіді будуть використані для чіткого розуміння стратегічної позиції компанії та визначення альтернатив її стратегічним діям.

У моделі «галузевої структури» зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галузями), в якій діє фірма, тому **об'єктом галузевого аналізу** виступає галузь економіки у вигляді сукупності підприємств, які виробляють однотипну продукцію або надають схожі послуги та конкурують між собою на споживчому ринку. **Галузевий аналіз** являє собою структуровану оцінку галузі промисловості, її елементів, учасників і відмінних ознак [69].

Мета проведення **галузевого аналізу** полягає в дослідженні привабливості галузі та виявленні ринкових сил, які забезпечать підприємству конкурентні переваги. Завдяки цьому аналізу можна зрозуміти галузеву структуру, напрямки її розвитку, унікальні можливості та існуючі загрози, визначити ключові фактори успіху та сформулювати на основі цих факторів ринкові стратегії поведінки [90, с. 9]. Галузевий аналіз є ключовою первинною ланкою процесу формування стратегічного плану.

Виділяють два напрямки галузевого аналізу:

- 1) дослідження економічних характеристик, які превалюють в галузі;
- 2) визначення рушійних сил в галузі.

Розглянемо більш детально виділені напрямки галузевого аналізу. При аналізі галузі та конкурентного середовища по-перше, важливо визначити превалюючи ***економічні характеристики галузі:***

- 1) розмір ринку або поле конкуренції (місцеве, регіональне, національне, глобальне);

- 2) кількість конкурентів, їх відносний розмір та ступінь концентрації конкуренції. В галузі, де фірми займають свої ринкові ніші і не мають великої ринкової частки, спостерігається жорсткіша конкуренція, ніж там, де є лідируюча компанія. У науковій літературі, як правило, виділяють такі типи галузей: **консолідовані галузі** - характеризуються існуванням декількох великих підприємств-виробників, і якщо хоча б одна компанія покидає галузь чи змінює

свої стратегічні пріоритети, це призводить до швидкої зміни і перерозподілу конкурентних позицій; **фрагментарні галузі** – характеризуються великою кількістю малих підприємств з високим рівнем диференціації продукту, з вільним входом до галузі і відсутністю ефекту масштабу. Однак, розвиток галузі може призводити до зміни її типу.

3) темп зростання ринку та етап життєвого циклу галузі. Конкурентна поведінка буде менш агресивною при відносно високих темпах зростання галузі, так як в цьому випадку кожне підприємство може збільшувати обсяги продажів, без збільшення своєї частки ринку.

4) рівень прибутковості в галузі порівняно із середньо статистичним значенням. Низька норма прибутку в усій галузі або серед головних гравців ринку має тенденцію до менш передбачуваної конкурентної поведінки.

5) кількість покупців на галузевому ринку;

6) рівень схильності до інтеграції, злиття (поглинання);

7) ступінь обмеженості на вхід та вихід з галузі. До вхідних бар'єрів відносять: високі капіталовкладення, обсяги і рівень виробництва і реалізації, високий ступінь диференціації продукту, лояльність споживачів до існуючих брендів, зрілість галузі, жорстку конкуренцію всередині галузі, патенти, договори з постачальниками, інтеграцію і ін. Вихідні бар'єри: економічна залежність (від постачальників, споживачів, співробітників та інших груп), психологічна залежність (від сфери діяльності і самої галузі) [15].

8) рівень диференціації. Недосконалість ринків створює певний рівень захисту для окремих фірм: має сенс очікувати на жорстку конкуренцію в той період, коли підприємства пропонують стандартизований продукт, і більш лояльну поведінку конкурентів, коли продукт має високий рівень відмінності від товарів / послуг конкуруючих фірм;

9) рівень технологічних змін у виробничому процесі або поява нової компанії / нової продукції в галузі. Часто в усталених галузях утворюються домовленості між контрагентами, які пом'якшують агресивність конкуренції.

Така ситуація, як правило, змінюється під впливом компанії-новачка, яка або не знає про приховані правила, або просто вирішує їх ігнорувати.

10) економія в залежності від масштабів та реалізації продукції, від досвіду компанії. Поведінка конкурентів буде агресивнішою, якщо є очевидні переваги від економії на масштабі виробництва.

11) критичність експлуатації виробничих потужностей для досягнення низької собівартості виробництва;

12) ступінь залежності вартості одиниці промислової продукції від сукупного обсягу виробництва продукції;

13) вимоги до капіталу та рівень постійних витрат. Інвестиції призводять до підвищення частки постійних витрат, що при загостренні конкуренції за ціною може привести до значного зниження доходу.

14) природа самого продукту. Продукти, що вимагають негайного вживання більш сприйнятливі до зниження ціни, ніж ті, які можуть довго і дешево зберігатися.

Дані характеристики дозволяють сформувати «портрет» галузі для подальшого аналізу. Маленькі ринки не прагнуть до залучення нових крупних конкурентів; до великих - часто проявляють зацікавленість корпорації, які бажають придбати компанії з метою зміцнення конкурентних позицій в привабливих галузях.

2. Визначення основних рушійних сил галузі.

Рушійні сили виражаються факторами, зміни яких призводять до значних модифікацій в самій галузі. Існує кілька факторів, які можна вважати рушійною силою, деякі з яких є специфічними та характерними лише для окремої ситуації чи галузі:

1. Зміна темпів зростання попиту. Стійке зростання попиту залучає нові компанії і посилює конкуренцію.

2. Зміни у складі споживачів, поява нових способів використання продуктів. Змінюється характер конкуренції, оскільки розширюється асортимент

товарів, модифікуються колишні і з'являються нові системи збуту; виникають нові методи просування.

3. Інновації в продуктах. Впровадження нових товарів розширює клієнтську базу, дає новий імпульс розвитку галузі та призводить до диференціації товарів конкуруючих компаній.

4. Технологічні зміни. Технологічні новинки докорінно змінюють ситуацію в галузі, створюючи можливості для виробництва нових і більш якісних товарів при менших витратах і відкриваючи нові перспективи для розвитку галузі в цілому.

5. Маркетингові інновації. Використання комплексу маркетингу підвищує інтерес до товарів, збільшує попит в масштабах галузі, підсилює диференціацію компанії і знижує собівартість продукції.

6. Вплив законодавчих змін.

7. Зміна суспільних цінностей і способу життя. Виникнення нових соціальних проблем, зміна громадської думки і стилю життя - потужне джерело перемін в галузі.

8. Зниження невизначеності і ризику в бізнесі. Зростаюча галузь зазвичай характеризується відсутністю докладної інформації про параметри ринку, тому привертає схильних до ризику гравців. Якщо компаніям-піонерам приходить успіх, в галузь спрямовуються і більш обережні гравці (пізні послідовники), зазвичай з числа великих, фінансово стійких компаній, які шукають вигідні можливості для інвестування в зростаючі галузі.

Галузі, як і продукція, мають власний **життєвий цикл**, етапами якого є: народження, зростання, зрілість та занепад.

На стадії **народження** галузь тільки з'являється, зароджується. Ключовими особливостями галузі є технологічні зміни, активний пошук нових клієнтів та фрагментована пропозиція на ринку, що швидко змінюється. Загалом продажі швидко зростають, але прибутку ще немає, а навпаки, тільки інвестування у промисловий розвиток.

Наприклад:

У середині 2020 року, в Україні було створено Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України, яке призначене відповідати за формування та забезпечення реалізації державної промислової політики у сферах розвитку стратегічних галузей промисловості. На Міністерство, у тому числі, покладаються великі надії в ефективному проведенні реформи оборонно-промислового комплексу (ОПК) і забезпеченні виконання Державного оборонного замовлення. Від цього напряму залежатиме обороноспроможність країни і ЗСУ, щоб протистояти російській агресії.

Також існують амбітні плани, поставлені Президентом України, зі створення національного авіаперевізника, тому що, з точки зору підтримки авіаційної промисловості України — це необхідний і перспективний крок. Через пандемію всі авіакомпанії зараз знаходяться у досить кризовому стані, йде багато скорочень, тому вони потребують негайної допомоги. Тим більше, для цього існують певні умови: кваліфікований персонал, виробничі потужності, відомий на весь світ бренд «Антонов», унікальні конструкторські розробки (у тому числі, наявність єдиного у світі найбільшого транспортного літака «Мрія»), навіть є вісім недобудованих літаків Ан-158, які за умов залучення певних фінансових ресурсів можна добудувати і передати через лізингову компанію національному перевізнику). Це створює передумови для подальшого розвитку авіаційної галузі України за умов державно-приватного партнерства [84].

На етапі **зростання** збільшується попит на продукцію в галузі, конкуренти починають боротьбу за зростаючу дохідність та інвесторів. Грошовий потік все ще може бути негативним, але продажі швидко зростають, а тому і з'являється прибуток. На фазі зростання вже набагато важче потрапити «гравцям» в нову галузь.

На етапі **зрілості** ринок повністю насичений, продукція купується систематично. Для цієї стадії характерний високий рівень збуту та максимальний прибуток, що повільно починає зменшуватися, що відбувається за рахунок використання одних й тих самих технологій та ресурсів, хоча ринкова конкуренція та її перерозподіл може продовжуватися.

На стадії **старості** покупці поступово втрачають інтерес до продукції або тому, що нові і більш якісні її замітники починають витісняти стару продукцію, або тому, що змінюються споживчі переваги чи смаки покупців. Основними характерними ознаками цього етапу є зниження попиту, зменшення кількості

конкурентів та звуження асортименту товарів у багатьох подібних виробництвах. Продажі різко скорочуються, прибутки знижуються, а грошовий потік повільно зменшується, в галузі відбувається занепад.

Відповідно до **моделі життєвого циклу галузі** поділяють на: інноваційні, зрілі та галузі, що занепадають. Хоча компанії в цих галузях можуть виробляти дуже диференційовану продукцію, вони мають подібні стратегії. При формуванні корпоративної стратегії організації стикаються зі схожими проблемами в будь-якій галузі:

- ✓ встановлення поточної стадії життєвого циклу галузі;
- ✓ визначення заходів, які б допомогли компанії уповільнити занепад або прискорити відновлення (наприклад, використання патентів, монопольних угод або звернення за допомогою до держави).

Слід зазначити, що у різних країнах одні і ті ж самі галузі можуть перебувати на різних стадіях життєвого циклу, ці відмінності визначаються станом і динамікою місцевого ринку. Наприклад, виробництво автомобілів в США, Японії, західноєвропейських країнах можна віднести до зрілих галузей, в той же час в деяких країнах Східної Азії (Південна Корея, Китай) автомобільна галузь переживає стадію зростання. До галузей, які знаходяться на стадії зростання можна додати мікроелектроніку, комунікації та зв'язок, генну інженерію та біотехнології, кібернетику, сферу послуг тощо.

За допомогою інновацій та наступальної стратегії можна досягти успіху в галузях, що розвиваються. Інновації - це результат прогресу науки і техніки, вони з'являються у результаті появи нових особистих потреб, вирішення екологічних проблем, появи нових фінансових інструментів та інструментів управління ризиками. Підприємства, що займаються інноваціями існують і в зрілих галузях, однак, на стадії народження такими є майже всі компанії.

Наприклад:

Пандемія коронавірусної інфекції (COVID-19) зробила руйнівний вплив на авіаційну галузь в усьому світі, перш за все, тому що в кінці березня і в квітні 2020 року були зупинені майже всі авіаперевезення. Згодом, авіасполучення відновилося, але обмеження держав щодо протидії та поширенню коронавірусу не дозволили їй досі зробити це у повному обсязі.

Не виключенням стала й Україна, де за результатами діяльності авіаційних підприємств у 2020 році спостерігалось суттєве скорочення виробничих показників у порівнянні з попереднім роком. Так, наприклад, за 2020 рік кількість компаній, які здійснювали пасажирські та вантажні перевезення, скоротилася незначно (26, проти 29 – у 2019 році), але, водночас, ними виконано вдвічі менше комерційних рейсів (45,3 тис. проти 103,3 тис. рейсів відповідно), у тому числі, втричі менше – регулярних (з 66,6 тис. рейсів у 2020 р. до 20,4 тис. у 2019 р.). Також, зазначені фактори мали негативний вплив на динаміку обсягів пасажирських перевезень українських авіакомпаній. Кількість пасажирів, які скористались послугами українських авіакомпаній у 2020 році, зменшилась порівняно з 2019 роком на 65%, що складає 4797,5 тис. осіб. Таке падіння повернуло авіаційну галузь за цим показником до рівня 2006 – 2007 років (4208,3 тис. та 4928,6 тис. осіб відповідно). Тому, можна зазначити, що на даний час авіаційна галузь уповільнила темпи свого зростання, попит суттєво знизився, в галузі відбувається занепад (стадія старіння) [70].

Отже, життєвий цикл галузі може змінюватися під впливом попиту, розвитку конкуренції, появи і поширення нових знань (нові технології виробництва, нові товари-замінники, нові потреби), зміни галузевого оточення тощо. Саме тому, система аналізу макросередовища буде ефективною тільки за умов підтримки керівництвом компанії, забезпечення потрібною та своєчасною інформацією, тісно пов'язаною із системою бізнес-планування організації, а також, налагодженої співпраці аналітиків і фахівців зі стратегічних питань, які відстежують взаємозв'язок між даними про макросередовище і стратегічними цілями фірми та можуть оцінити інформацію з позиції потенційних ризиків та додаткових можливостей втілення стратегічних намірів компанії. Галузі сильно розрізняються між собою але галузевий аналіз дозволяє успішно орієнтуватися організації в кожній з них, тому вивчення безпосереднього оточення організації є необхідною частиною цього процесу.

5.3. Стратегічний аналіз мікрооточення

5.3.1. Аналіз впливу факторів безпосереднього оточення

Аналіз мікрооточення (безпосереднього оточення) підприємства дуже важливий для підприємства в першу чергу тому, що з цією частиною зовнішнього оточення вона може вступати в діалог (підприємство має можливість впливати на співвідношення сил в безпосередньому оточенні). Фактори ближнього навколишнього середовища - це, в першу чергу, наявність і поведінка потенційних клієнтів, можливості здобувати ресурси для виробництва товарів і послуг і т.п. Аналіз цієї групи факторів зосереджує увагу на їх ранжуванні та оцінці і виявленні саме тих з них, які безпосередньо визначають успіх або, навпаки, невдачу організації на ринку.

При проведенні стратегічного аналізу вивчаються головні **фактори мікросередовища** у вигляді безпосереднього оточення (мезосередовище або зовнішнє мікрооточення) [37]: споживачі, постачальники і конкуренти. У разі необхідності їх коло може бути розширено за рахунок посередників, зарубіжних партнерів, ринків робочої сили, засобів масової інформації, стейкхолдерів тощо.

Аналіз мезосередовища націлений на:

1) Аналіз споживачів включає дослідження географічного місця розташування покупців, їх демографічних, соціально-психологічних характеристик, у тому числі вік, стать, сфера діяльності, положення в суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички, відношення покупців до продукту, його властивостей, чутливість до ціни, рівень інформованості, ступінь прихильності до продукту і готовності його придбання тощо [39].

У процесі аналізу споживачів продукції компанії вирішують такі завдання:

1. Охарактеризувати цільовий ринок підприємства.
2. Скласти профіль споживачів, які купують продукцію підприємства.
3. Вивчити стан попиту на товар підприємства.
4. Дослідити торговельну силу покупців.

Для характеристики цільового ринку необхідно:

- ✓ визначити ринкові сегменти, які обслуговуються підприємством;
- ✓ вивчити кон'юнктуру цільового ринку і розглянути можливості реалізації товарів за вигідними для підприємства цінами;
- ✓ виявити можливості розширення діяльності компанії (наявність потенційних сегментів, можливості насичення і поглиблення асортименту та ін.)

Наприклад:

На замовлення Міжнародного товариства екотуризму (TIES), американські консалтингові компанії «HLA&ARA» провели маркетингове дослідження профілю міжнародного екотуриста. За результатами було складено детальний маркетинговий профіль північноамериканського екотуриста [41]:

- вік: туристи 35-54 років;
- статева структура споживачів: 50% жінки, 50% чоловіки;
- освіта: як мінімум коледж (основу вибірки складають туристи з базовою вищою освітою - бакалаври);
- віддають перевагу подорожам: у двох - 60%, із сім'єю - 15%, самотійно - 13%;
- бажана тривалість туру: 8-14 днів;
- готовність та бажання витратити гроші в подорожі: в середньому 1-1,5 тис. \$ (екотуристи готові витратити на подорож більше, ніж звичайні туристи);
- наявність атрактивних елементів туру: мальовничі пейзажі, дика незаймана природа, піші прогулянки, трекінг, каньйонінг, скелелазіння, коноенг, рафтинг, дайвінг, балонінг, парапланеризм, джамнінг та ін., вивчення культури та історії місцевих жителів;
- вибір засобів розміщення: 40% екотуристов віддають перевагу зупинці в селах; 27% у наметових таборах; 21% у комфортабельних готелях; 33% в інших готелях.

Також було визначено основні складові екотуру, які обумовлюють вибір клієнта: 1) унікальність географічного регіону майбутньої подорожі; 2) наявність і професіоналізм гідів; 3) можливість активного відпочинку.

Проведене дослідження дозволило виявити, що 55 % екотуристів віддають перевагу новим подорожам, інші 45% обирають пропозиції, які раніше вже випробували, але всі екотуристи залюбки поєднують декілька видів активного відпочинку в одному турі, приділяючи велику увагу подорожам водою. Профіль міжнародного екотуриста допомагає туроператорам у формуванні нових екотурів і реалізації усталених програм для новачків.

На основі вивчення цільового ринку слід зробити висновок про його стан і тенденції розвитку. Потім за допомогою анкетування слід скласти профіль покупців.

Вивчення стану попиту на асортиментні групи товарів або окремі товарні одиниці підприємства доцільно проводити не тільки для визначення реальних його показників, але і, з метою виявлення ринкового потенціалу. Для цього застосовують методи експертної оцінки, балансовий, опитування покупців. За результатами доходять висновків про сучасний стан та тенденції розвитку попиту на продукцію компанії.

Дослідження торговельної сили покупця починається з виявлення позиції покупця по відношенню до компанії, яка виникає в процесі здійснення торговельних відносин, бо це обумовлено ступенем залежності продавця від покупця.

Фактори, що впливають на торговельну силу покупця:

1. Рівень інформованості покупця.
2. Чутливість до ціни, до засобів стимулювання.
3. Орієнтація на певну торговельну марку.
4. Можливість вибору продавця, товару-замінника.
5. Наявність певних вимог до якості продукції.

Завершальним етапом процесу вивчення споживачів як фактору безпосереднього оточення є виявлення можливостей і небезпек для підприємства в результаті його взаємодії зі споживачами.

2) Аналіз постачальників полягає у виявленні їхньої конкурентної позиції у боротьбі за прибуток у вертикальному ланцюжку перетворення сировини в кінцеву продукцію (рівень спеціалізації; орієнтованість постачальника на дану фірму; вартість переходу на інших споживачів; залежність фірми від ресурсів, що надходять; якість і ціна ресурсів, що поставляються; пунктуальність й обов'язковість у виконанні тимчасового графіка й інших умов поставки).

Від діяльності постачальників сировини, напівфабрикатів, устаткування, енергетичних й інформаційних ресурсів безпосередньо залежить ефективність компанії, собівартість й якість її продукції.

Якісний аналіз і підбір постачальників, встановлення з ними довгострокових партнерських відносин дає змогу компанії гарантувати стабільну роботу та забезпечити конкурентні переваги в галузі.

Для проведення аналізу постачальників необхідно вирішити наступні завдання:

1. Скласти перелік усіх постачальників підприємства.
2. Згрупувати постачальників по виду продукції, яка ними поставляється.
3. Оцінити ступінь привабливості (проаналізувати показники діяльності постачальника: ціна продукції, терміни постачання, обсяг постачання, надання додаткових послуг, гарантії якості).
4. Визначити конкурентну силу постачальників.
5. Оцінити ступінь доцільності договірної політики підприємства.

Конкурентна сила постачальника – ставлення постачальника до підприємства в процесі формування договірних відносин та встановлення довгострокових зв'язків.

Аналіз конкурентної сили постачальника здійснюється шляхом експертної оцінки за наступними показниками:

- ✓ репутація й імідж підприємства-постачальника,
- ✓ рівень каналів розподілу,
- ✓ територіальна доступність і комунікативна позиція,
- ✓ рівень спеціалізації,
- ✓ зацікавленість постачальника в довгостроковій роботі з певним числом клієнтів.

Доречність корпоративної договірної політики залежить від кількості висококонкурентних постачальників та привабливості компанії.

3) Аналіз конкурентів здійснюється через пошук інформації про компанії, з якими доведеться боротися на ринках збуту товарів (послуг), суперничати під

час придбання ресурсів, наймання робочої сили; з'ясовувати хто вони, що ними рухає, чи задоволені своїм станом, які використовують стратегії, їх сильні й слабкі сторони, чи мають вразливі місця, що може спровокувати їхню відповідну реакцію.

Аналізуючи конкурентів, необхідно:

- ✓ проаналізувати конкурентний стан та позиції підприємства на ринку;
- ✓ оцінити силу конкурентного тиску;
- ✓ дослідити реальних і виявити потенційних конкурентів, спрогнозувати їхні подальші можливості на ринку;
- ✓ виявити кількість активних конкурентів підприємства.

Аналіз конкурентного стану припускає викриття домінуючих методів ведення конкурентної боротьби, а також виявлення подальших можливих змін у характері конкурентної боротьби.

Оцінити силу конкурентного тиску можна на основі аналізу динаміки кількості потенційних і діючих конкурентів компанії, а також дослідження ступеню агресивності їхньої політики в конкурентній боротьбі. Для дослідження реальних і потенційних конкурентів необхідно сформулювати список підприємств-конкурентів.

Інформацію про конкурентів можна отримати від постачальників, із комерційної періодики, засобів масової інформації, звітів збутового персоналу, із досліджень науково-дослідних організацій, результатів опитувань клієнтів та ін. Ця інформація включає данні про: обсяг і темпи реалізації товару; широту асортименту і якість товарів, що реалізуються; політику цін; витрати на маркетинг; організацію збуту, рівень збутових витрат; види і засоби реклами, що використовуються; витрати на рекламу; рівень обслуговування покупців (засоби продажу товарів, види послуг); систему управління; результати фінансової діяльності.

Для узагальнення результатів аналізу факторів середовища безпосереднього оточення і їх оцінки необхідно скласти таблицю 5.2.

Оцінка факторів середовища безпосереднього оточення

Група факторів	Фактори	Прояв (стан фактора)	Характер впливу фактора на підприємство (+;-)	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах
1. Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку			
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства			
	3. Ступінь мінливості потреб, вимоги, смаки покупців			
	4. Торговельна сила покупців			
	5. Ступінь прихильності покупців до товару підприємства			
2. Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників			
	2. Ступінь привабливості постачальників			
	3. Доцільність договірної політики			
3. Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства			
	2. Сила конкурентного тиску			
	3. Число активних конкурентів			

Отже, в результаті проведеного аналізу можна з'ясувати сильні й слабкі сторони підприємств-конкурентів та спрогнозувати їх дії, що дозволить забезпечити переваги підприємству в конкурентній боротьбі та побудувати власну конкурентну стратегію.

5.3.2. Конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг

Більшість дослідників вважає, що головну увагу при проведенні аналізу зовнішнього середовища слід приділяти конкурентам. Стратегічний конкурентний аналіз необхідний для визначення характеру конкурентної поведінки підприємства (рис. 5.3)

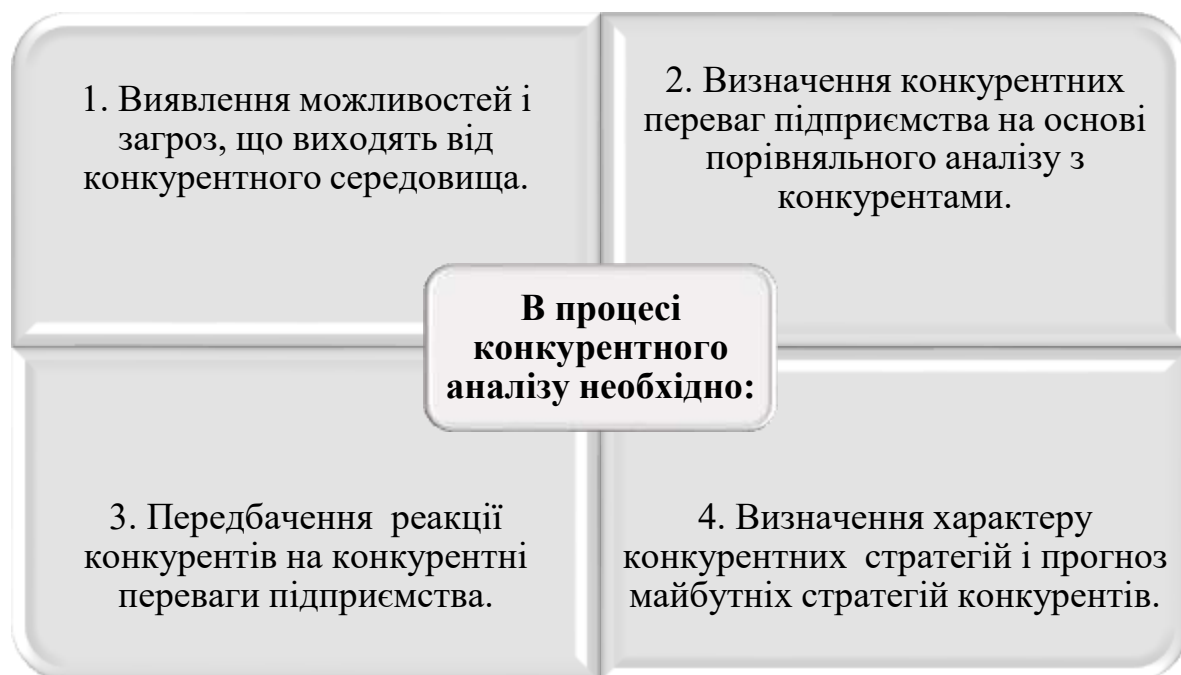


Рис. 5.3. Акценти проведення конкурентного аналізу

Аналізуючи конкурентів як складову зовнішнього середовища підприємства, необхідно:

- ✓ оцінити гостроту конкурентної боротьби на ринках ресурсів і продукції підприємства;
- ✓ проаналізувати домінуючі методи ведення конкуренції, а також тенденції зміни її характеру;
- ✓ оцінити силу конкурентного тиску на основі вивчення динаміки потенційних і діючих конкурентів, а також ступеня агресивності їх конкурентних дій і політики;

- ✓ виявити дійсних і потенційних конкурентів, які реалізують товари номенклатури підприємства, вивчити їх положення на ринку;
- ✓ виявити число активних конкурентів.

При аналізі застосовується наступна процедура: встановлення повного переліку конкурентів, як головних, так і другорядних; створення інформаційної бази по кожному з них; виявлення їх приватних та інтегральних конкурентних переваг (недоліків). Якщо число суперників відносно велике, вони об'єднуються в стратегічні групи за принципом подібності характеристик (розміри, ресурси, сильні сторони, стратегії та ін.).

У процесі діагностики конкурентного середовища необхідно проаналізувати вплив п'яти конкурентних сил, розглянутих М. Портером [73]:

- ✓ інтенсивність конкуренції в галузі;
- ✓ загроза появи нових компаній в галузі;
- ✓ ринкова сила покупців (залежить від рівня інформованості покупців, можливості переходу до іншого продавця);
- ✓ ринкова сила постачальників. Впливовість постачальників визначається їх концентрацією в даному регіоні;
- ✓ загроза товарів-замінників. Конкуренція залежить від того, якою мірою товари одного типу можуть бути замінені альтернативною продукцією.

Ступінь запеклості у боротьбі між функціонуючими в галузі конкурентами залежить від наступних умов:

- ✓ числа підприємств в даній галузі: чим їх більше, тим гостріше конкуренція;
- ✓ прибутковості даного ринку, тобто можливості отримати високий прибуток на товарному ринку;
- ✓ труднощів догляду за даним ринком. Наприклад, через наявність дорогого і вузькоспеціалізованого обладнання, яке не може бути використано для виробництва іншого товару.

Безпосередньо аналіз підприємств-конкурентів включає в себе ряд взаємопов'язаних стадій (рис. 5.4). Деякі фахівці також рекомендують

попередньо визначати підприємство, яке можна розглядати як «еталонний конкурент», поведінка якого на ринку може бути прикладом для наслідування. Таке підприємство може функціонувати в іншому регіоні або навіть в іншій країні і не представляти безпосередньої загрози для підприємства, яке підлягає аналізу. Однак наявність еталона дає можливість критично оцінити власні можливості, виявити слабкі сторони і продумати заходи по їх усуненню.

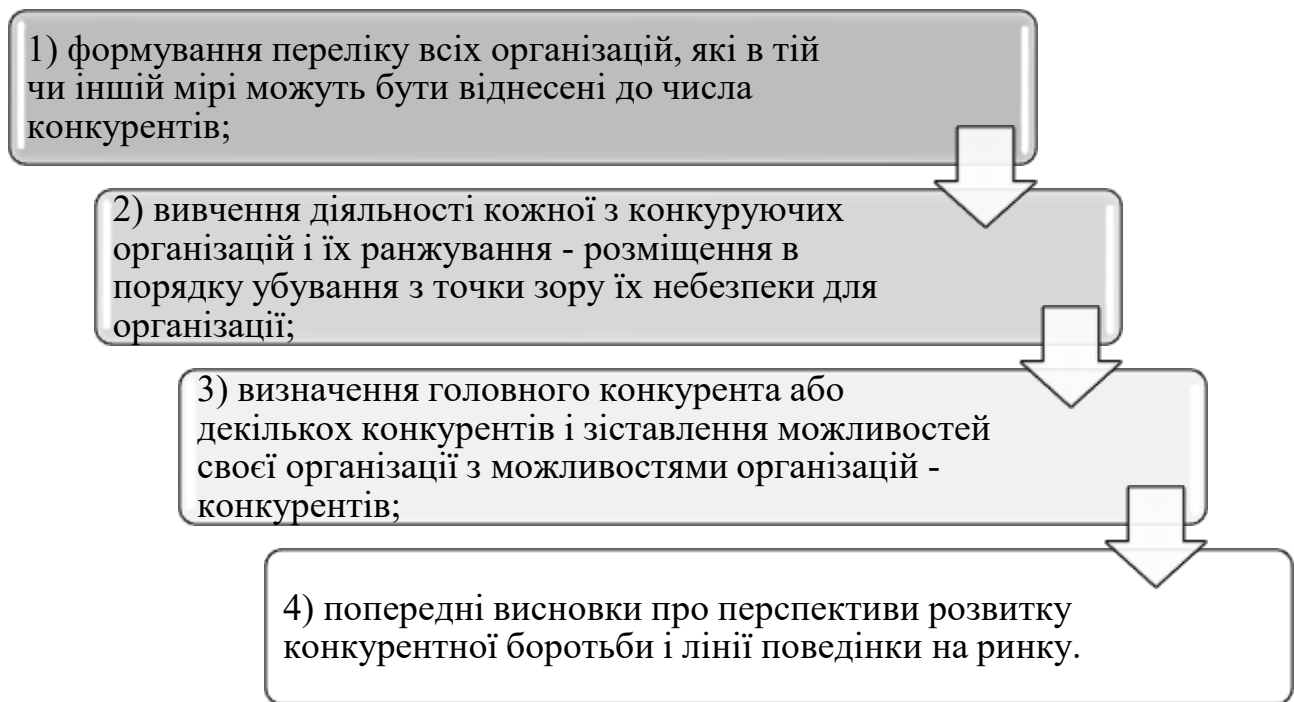


Рис. 5.4. Стадії конкурентного аналізу

Загроза появи нових конкурентів багато в чому залежить від форми функціонування ринку того чи іншого товару. Наприклад, товарні ринки, які функціонують у формі досконалої або монополістичної конкуренції, відкриті для входження. Для того щоб почати роботу на цих ринках, не потрібно великих капіталовкладень; тут не існує правових перешкод. Але саме на таких ринках спостерігається найактивніша конкуренція через наявність безлічі організацій, які агресивно поведуться по відношенню до конкурентів. На олігополістичних ринках конкуренція трохи нижче внаслідок значно меншої кількості «гравців»; як правило, їх не більше 5-6, що пояснюється необхідністю великих капіталовкладень в будівництво підприємств, наприклад, металургійного або автомобільного. Тому в процесі аналізу загрози появи нових конкурентів

необхідно враховувати ті бар'єри, які об'єктивно доведеться долати новому учаснику ринку і оцінювати його можливості і перспективи. До числа таких бар'єрів М. Портер пропонував віднести:

- ✓ необхідність швидкого досягнення великих обсягів виробництва і подальшої економії за рахунок низької собівартості продукції;
- ✓ великі витрати на формування бренду нового гравця на вже стабільному ринку і завоювання своєї частки ринку;
- ✓ відсутність можливості швидко повернути початкові інвестиції;
- ✓ труднощі переключення споживачів на товар нової компанії, якщо у них вже сформувалися певні стереотипи;
- ✓ проблеми з формуванням каналів доведення товарів до споживачів;
- ✓ вищі витрати виробництва і реалізації продукції, ніж у старих гравців на цьому ринку;
- ✓ негативна позиція влади, не зацікавленої у появі нових гравців.

Здатність покупців домагатися зниження цін, якщо чинник стає значущим:

- ✓ клієнти купують товари великими партіями і вимагають надання оптових знижок;
- ✓ споживачі зацікавлені в економії коштів через високу собівартість своєї продукції, в якій вартість сировини, що поставляється організацією, яка підлягає аналізу, становить значну частку;
- ✓ при наявності великої кількості виробників аналогічного товару конкуренти можуть запропонувати більш вигідні умови;
- ✓ перемикання клієнта на продукт-замінник, який не вимагає великих витрат;
- ✓ клієнти можуть організувати виробництво даного продукту.

Здатність постачальників добиватися підвищення цін найбільш актуальна в тих випадках, коли: у покупця невеликий вибір постачальників, які диктують свої умови; постачальник не боїться появи продукту-замінника, яким

організація може замінити товар, що ним поставляється; частка покупця в загальному обсязі продажів постачальника незначна.

Загроза появи на ринку **замінників** стає реальністю в тому випадку, якщо ціна нового товару при рівних або навіть кращих споживчих якостях нижче, ніж у попереднього товару. Так як **товари-замінники** - це взаємозамінні товари, тобто такі, які пропонують різні способи задоволення будь-яких потреб клієнтів, то поява таких товарів можлива не тільки в тій галузі, де функціонує організація.

Основні конкурентні стратегії за Портером [72] показані на рис. 5.5.

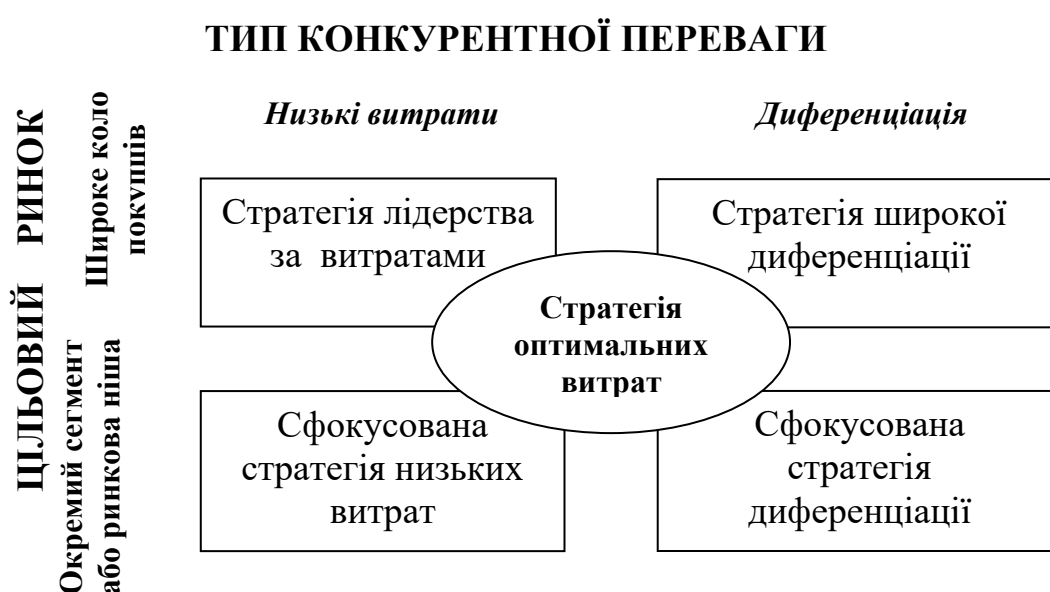


Рис. 5.5. Основні конкурентні стратегії за Портером

Стратегія «лідерство, засноване на зниженні витрат», спирається на оптимізацію всіх частин системи виробництва та управління: виробничих потужностей, з використанням технологічних переваг крупного виробництва; рівня собівартості сировини, матеріалів та енергоносіїв; продуктивність праці, структура системи розподілу тощо, тобто спрямування діяльності на досягнення високих показників ефективності виробництва.

Низькі виробничі витрати є підставою для відповідного (нижче середнього) рівня цін в галузі. Завдяки нижчим витратам на виробництво продукції у порівнянні з конкурентами, компанія зосереджується на збільшенні

частки ринку, тобто застосовує наступальну стратегію. Ця стратегія використовується компаніями, які мають можливість домінування за ціною, завдяки меншій собівартості ніж у конкурентів, що дозволяє їй зайняти найкращу позицію на ринку.

Реалізація стратегії лідерства на низьких витратах може призвести до значних попередніх інвестицій у вдосконалене або нове обладнання, агресивне ціноутворення та початкові втрати, щоб отримати додаткову частку ринку. Збільшення частки ринку сприяє економії від масштабу в ланцюгу поставок, тим самим ще зменшуючи витрати компанії. Якщо витрати будуть знижені, це забезпечить високий рівень прибутку і допоможе реінвестувати в високотехнологічне обладнання, щоб зберегти лідерство у витратах.

Зниження витрат зі збільшенням обсягів виробництва не здійснюється автоматично, як і неможливо досягти необхідної економії від масштабу без належних зусиль.

До ризиків, пов'язаних зі стратегією лідерства, заснованого на зниженні витрат, можна віднести:

- ✓ Технологічні зміни, які нівелюють попередні інвестиції чи досвід.
- ✓ Здатність нових учасників у галузі зменшувати витрати за допомогою імітування досвіду чи придбання новітніх засобів виробництва.
- ✓ Повільна реакція компанії на необхідні модифікації товару або зміни у діяльності конкурентів на ринку через підвищений інтерес до проблеми витрат.
- ✓ Інфляція витрат, яка знижує здатність організації підтримувати достатню різницю в цінах, що компенсує репутацію бренду або інші переваги конкурентів в диференціації.

Конкурентні стратегії, їх характеристика, базові ознаки та загальні вимоги до організаційних умов і ресурсів, а також ризики, визначені М. Портером представлено в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3.

Характеристика та умови формування конкурентних стратегій

Назва стратегії	Основні ознаки та загальні вимоги до ресурсів	Загальні вимоги до організаційних умов, ризику
1	2	3
Лідерство, засноване на зниженні витрат (цін)	Наявність стандартизованої продукції та обмеженість вибору. Консервативний підхід до ведення бізнесу, де компанія зарекомендувала себе як скромна та надійна. Зниження витрат на інновації. Можливість використання наступальної чи оборонної стратегії завдяки низькій ціни на продукцію – лідера в галузі. Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах. Реальні інвестиції та доступ до капіталу. Навички технологічної розробки виробничих процесів (висока продуктивність). Ретельний нагляд і контроль за трудовими процесами. Використання засобів, які полегшують виробництво. Низьковитратна система розподілу і збуту.	Жорстокий контроль за рівнем витрат. Часті і детальні контрольні звіти. Чітка організаційна структура та відповідальність. НТП створює ризики втрати конкурентної переваги та призводить до втрат зроблених раніше інвестицій. Досягнення підприємствами-конкурентами зниження витрат внаслідок копіювання та цілеспрямованих заходів.
Диференціація	Високий потенціал маркетингу: «товари компанії — найкращі серед усіх інших». Конструювання виробів на високому рівні. Творчі здібності. Високий потенціал фундаментальних досліджень. Тісна кооперація з каналами збуту. Висока репутація якості продукції або технологічне лідерство фірми. Значний досвід роботи в галузі або унікальне поєднання навичок, отриманих в інших галузях. Основа виробництва — різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо. Створення декількох відмінностей товарів чи послуг. Різноманітні інновації. Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.	Експертний аналіз і стимули замість кількісних показників. Використання висококваліфікованої робочої сили, дослідників і творчого персоналу. Високі витрати на диференціацію (у порівнянні з масовим виробництвом подібної продукції) зменшують її привабливість (особливість асортименту, додаткових послуг).

Продовження таблиці 5.3

1	2	3
Фокусування	Маркетингова позиція: «ми задовольняємо ваші запити краще за всіх». Спеціалізація на певну нішу: сегмент покупців, географічний регіон, кінцеве споживання. Захист конкурентних переваг досягається лідируючою позицією в даному сегменті за рахунок зниження витрат або поглибленою диференціацією. Поєднання умов і заходів, спрямованих на досягнення конкретної стратегічної мети.	Зниження ефекту диференціації зосередженням уваги на підвищенні витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи. Зменшення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна втрата споживачів).

Стратегія лідерства на основі зниження витрат найбільш доречна, якщо: спостерігається еластичність попиту за ціною; продукт є відносно стандартизованим та існують можливості для його подальшого вдосконалення; споживачі понесуть незначні додаткові витрати у випадку переключення на товари конкурентів.

Другою базовою стратегією є **диференціація товару або послуги**, яка пропонується компанією, тобто створення такого продукту, який сприймався б в рамках всієї галузі як унікальний. Диференціація може здійснюватися в різноманітних формах: за престижем дизайну або бренду, за технологією, за функціональними можливостями, за обслуговуванням споживачів або за іншими характеристиками. В ідеалі організація здійснює диференціацію за декількома параметрами.

Необхідно зауважити, що стратегія диференціації не означає послаблення акценту на витратах, змінюються лише пріоритети та вони перестають бути першочерговим стратегічним завданням.

Стратегія диференціації може виявлятися через:

- ✓ унікальні властивості продукції;
- ✓ широкий спектр післяпродажного обслуговування;

- ✓ різноманітні моделі, розміри, ціни тощо;
- ✓ технологічне лідерство в якості та екологічності виробництва та споживання, дотримання стандартизації продукції;
- ✓ специфічність виробів за фірмовим стилем, дизайном, упаковкою тощо.

Диференціація у випадку успішної реалізації є дієвим інструментом досягнення прибутку вище середньогалузевого рівня, так як вона створює міцну позицію для протистояння конкурентним силам, хоча й іншим способом, ніж стратегія лідерства у витратах. Стратегія диференціації частково захищає від конкуренції, оскільки робить покупців лояльнішими до бренду і знижує чутливість до вартості продукту, це призводить до зростання чистого прибутку і дозволяє знизити напругу, пов'язану з витратами. Лояльність споживачів і необхідність для конкурентів долати фактор унікальності продукту створює бар'єр для входження в галузь. Диференціація забезпечує більш високий рівень прибутку для протистояння сили постачальників, а також дозволяє стримувати і силу покупців, так як останні позбавляються порівнянних переваг і тому менш чутливі до цін. Нарешті, підприємство, яке здійснило диференціацію і заробило лояльнішими до себе покупців, має в своєму розпорядженні більш сприятливу, ніж його конкуренти, позицію по відношенню до товарів-субститутів.

Використовуючи стратегію диференціації підприємство має переваги, оскільки воно захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю відомого імені виробника.

Здійснення диференціації може іноді перешкоджати досягненню високої частки ринку, так як часто диференціація має на увазі ексклюзивність продукту, що спрямовує виробництво на обмежене коло споживачів. Однак, як правило, диференціація представляє альтернативу позиції низьких витрат, оскільки заходи, необхідні для її досягнення, вимагають значних вкладень. До таких заходів можна віднести масштабні дослідження і конструкторські розробки, придбання високоякісних матеріалів або інтенсивну роботу з клієнтською базою. Навіть якщо всі споживачі галузі визнають перевагу будь-якого підприємства, не всі з них захочуть або зможуть купувати продукт за високою ціною. В інших

видах бізнесу диференціація може бути сумісна з відносно низьким рівнем витрат і не перешкоджати встановленню цін, які можна порівняти з цінами конкурентів.

Домінування за диференціацією продукції найбільш припустимо, у разі: існування багатьох способів диференціації продукції; сприйняття споживачами різноманіття товарів та послуг як цінності; можливості використання товару чи послуги різними способами, що дозволяє задовольняти споживчі потреби; можливості пропонування компанією ексклюзивних властивостей продукції; надання більшої кількості сервісних та гарантійних послуг; привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо»; здійснення конкуренції за одним ключовим товаром, реалізуючи основну диференціацію навколо нього.

Стратегія фокусування - це більш глибока диференціація продукції підприємства-виробника, зосередження уваги на певному ринковому сегменті, виді продукції, географічному регіоні, або досягнення нижчих витрат на сегменті, що обслуговується.

Зміст такої стратегії полягає в формуванні конкурентних переваг і завоюванні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). У виборі стратегії фокусування компанія покладається на можливості забезпечити продукцією вузький, із специфічними вимогами, сегмент ринку більш ефективно, ніж підприємства, які орієнтовані на широке коло потреб. Ця стратегія доцільна за умов:

- ✓ чіткого відокремлення різних груп споживачів або зі специфічними запитам, або неоднакового застосування продукції;
- ✓ недостатності конкурентів - претендентів на обслуговування певного сегмента;
- ✓ відсутності наявних ресурсів підприємства для використання на більш широкому сегменті.

Інколи компанії можуть успішно застосовувати кілька стратегічних підходів. Середні підприємства в якості своїх стратегій визначають: посилення

позицій своєї продукції на ринку, скорочення витрат і інтеграцію з постачальниками і дистриб'юторами. У великих компаніях переважають стратегії посилення позиції продукту на ринку, стратегії пошуку нових ринків, стратегії інтеграції з постачальниками і скорочення витрат.

Ефективне здійснення будь-якої з цих основних стратегій зазвичай вимагає цілеспрямованих організаційних рішень. Тому, аналіз конкурентних сил є одним з ключових аналітичних елементів стратегічного управління, оскільки в значній мірі визначає стратегічні можливості і перспективи розвитку компанії, дозволяє частково зняти невизначеність при прийнятті стратегічних рішень. Стратегічний конкурентний аналіз забезпечує ефективність стратегічних рішень і дій, що безпосередньо відбивається на конкурентоспроможності компанії.

Аналіз конкуренції за допомогою моделі п'яти сил конкуренції бажано доповнювати аналізом найбільш активних конкурентів з використанням концепції стратегічних груп.

Стратегічна група – це група фірм, що:

- ✓ протягом певного періоду використовують схожі стратегії;
- ✓ мають подібні характеристики;
- ✓ володіють однаковими конкурентними перевагами.

Модель має основну перевагу - методологічна простота, але при цьому вона відображає багатогранність та складність кожного з п'яти її компонентів в створенні конкурентного середовища. Модель корисна у тих випадках, коли галузь складається з декількох груп конкурентів, причому кожна з них займає чітку, відмінну від інших позицію на ринку і має свої власні способи роботи з покупцем.

Встановити стратегічну групу - означає виділити параметри, які дозволяють сформувати окремі конкурентні групи. Підприємства можуть об'єднуватися в стратегічні групи за такими критеріями: їх розмір, широта асортименту продукції, використання каналів розподілу, технічні методи, ступінь вертикальної інтеграції, характер послуг та технічного обслуговування, покупці подібних товарів зі схожими цілями, наявність патентів, якість продукції

та її ціна. Відповідно до цих ознак, галузь може складатися тільки з однієї стратегічної групи, коли всі продавці виступають на ринку з подібною стратегією, або, може містити таку кількість стратегічних груп, скільки підприємств знаходиться в галузі, де кожне з них застосовує індивідуальні ринкові прийоми. Послідовність дій при побудові карти стратегічних груп представлено на рисунку 5.6.

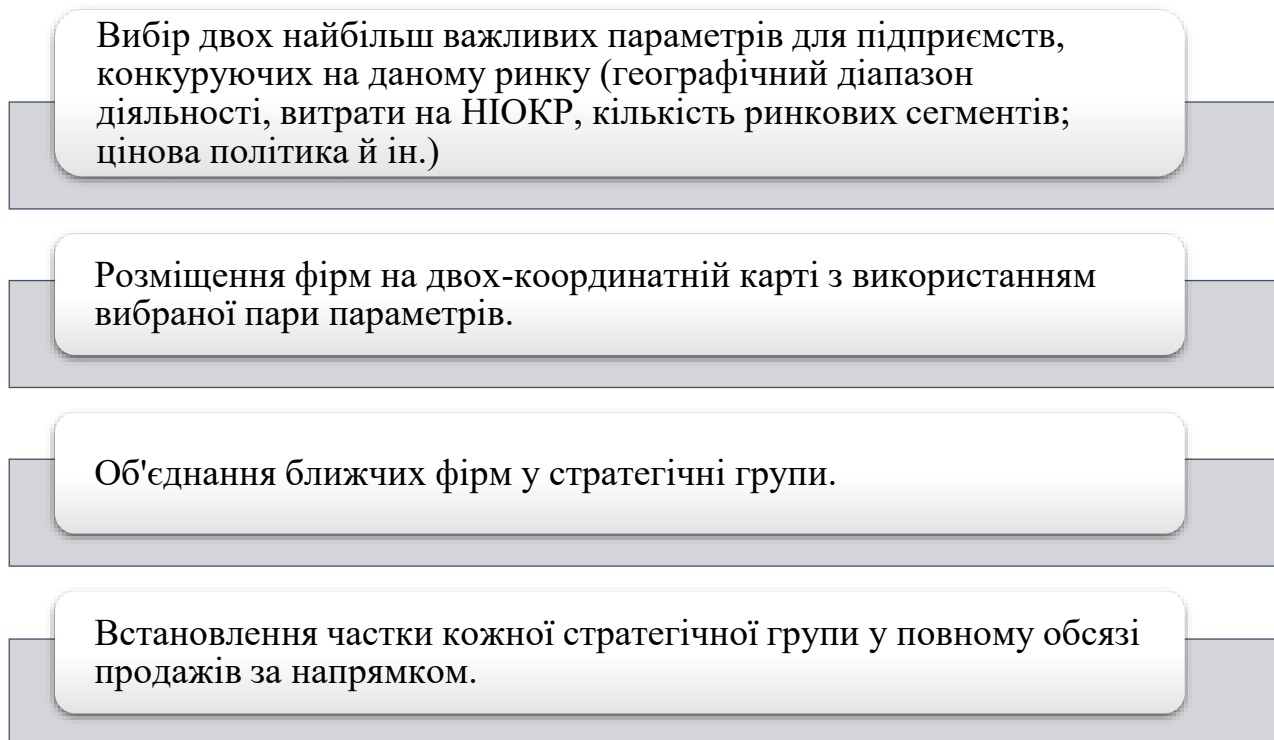


Рис. 5.6. Композиція карти стратегічного групування

Використання концепції стратегічних груп дасть можливість:

- ✓ визначити характер конкуренції як на ринку в цілому, так і усередині стратегічних груп;
- ✓ оцінити бар'єри переходу однієї стратегічної групи в іншу;
- ✓ прогнозувати ринкові модифікації і виявляти нові стратегічні перспективи (позиції в конкурентному середовищі) [90].

Чим більша кількість компаній в стратегічній групі і більш схожий розподіл їх частки ринку; чим більша стратегічна відстань та ринкова взаємозалежність, тим гостріше суперництво всередині групи. Іншими словами, між цими чинниками і конкуренцією існує пряма залежність. Якщо ж,

наприклад, стратегічні групи в галузі націлюються на різні ринкові сегменти, інтенсивної конкурентної боротьби можна уникнути.

Перебування фірми в стратегічній групі має свої позитивні і негативні сторони, які необхідно враховувати при прийнятті відповідних стратегічних рішень. До позитивних сторін відноситься можливість кооперації, наприклад, шляхом створення спільних підприємств, угод про спільну боротьбу з конкурентами за допомогою посилення бар'єрів мобільності, координації дій та ін.; розширення інформаційного обміну; підвищення іміджу. Негативними сторонами є: втрата гнучкості, здатності реагувати на зміни в її зовнішньому середовищі внаслідок орієнтації на інтереси всередині групи; поява з цієї ж причини «стратегічної короткозорості», коли багато в чому ігнорується зовнішнє середовище, події і процеси, що відбуваються в ньому; зайве підпорядкування інтересам групи.

Далі розглянемо, як проводиться оцінка позицій підприємства в галузі по відношенню до інших конкуруючих компаній. Для вивчення відносних конкурентних позицій підприємств, що діють на ринку, використовуються процедури графічного стратегічного групування (рисунок 5.7). Це дозволяє побачити, як змінюється галузь або які тенденції можуть на неї впливати. В даному умовному випадку для визначення стратегічної схожості фірм всередині однієї групи було обрано два критерії ціна/якість (низькі, середні, високі) та вузький і широкий асортимент продукції. Розмір окружностей на графіку приблизно повинен відповідати частці ринку кожної групи конкурентів. Взагалі бажано складати декілька карт, користуючись різними комбінаціями змінних. Вони зможуть дати різні уявлення про конкурентні позиції і існуючі взаємодії в ринковій структурі з боку пропозиції.

Близькість розташування різних стратегічних груп дозволяє судити про силу їх конкуренції (чим вони ближче, тим сильніше суперництво). Хоча компанії з однієї стратегічної групи є найближчими конкурентами, інші найближчі за рангом суперники розташовуються в оточуючих групах. Тому необхідно вивчити поведінку усіх найближчих підприємств. Неможна

передбачити конкурентну поведінку суперника, не вивчаючи їх дії та стратегії щодо наступних кроків. Те, що робить і що буде робити конкурент, є найкращим керівництвом для стратегічних дій своєї компанії, інакше, вона завжди буде змушена переходити в оборонний стан. Отже, аналіз конкурентів в галузі необхідно здійснювати для протидії можливим загрозам і оцінки стратегічного потенціалу даних ринкових суб'єктів.

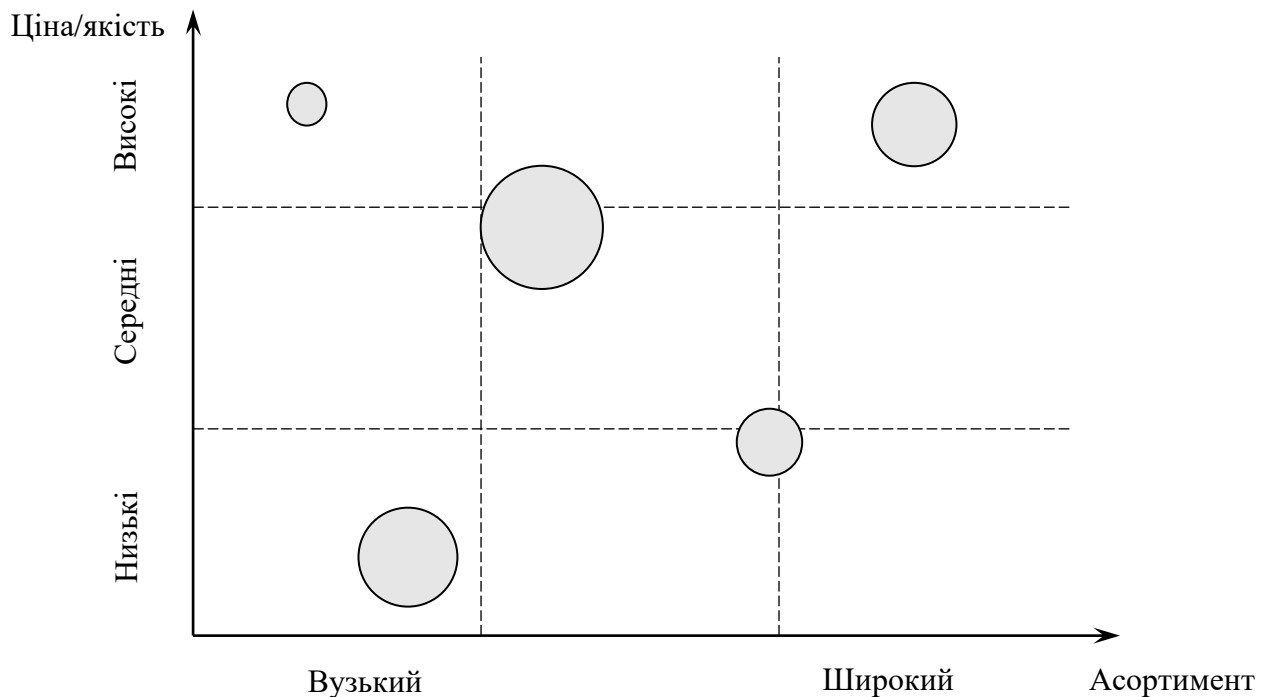


Рис. 5.7. Карта стратегічних груп

Найважливішим напрямом стратегічного аналізу є вивчення реальних і потенційних конкурентів, в тому числі найбільш великих і небезпечних. Конкуренти відносяться до мезооточення підприємства. Вони зацікавлені в перемозі над суперником, тому не вступають з ним в безпосередню взаємодію. Винятком можуть бути ситуації, коли конкуренти створюють монополії та об'єднуються для боротьби з третьою стороною, яка загрожує їхньому існуванню, або коли вигоди від спільних дій можуть істотно перевищувати користь від перемоги один над одним.

Підприємство має конкурентну перевагу, якщо його рівень взаємодії зі споживачами вище, ніж у конкурентів, і воно в змозі протидіяти впливу

конкурентних сил. Чинники, від яких залежить утримання підприємством конкурентних переваг на ринку, наведені в таблиці 5.4.

Таблиця 5.4.

Фактори збереження підприємством конкурентних переваг

Назва фактору	Характеристика
Джерела (види) конкурентних переваг	<i>Стратегічні навички</i> (рівень технологічності, якість обслуговування споживачів й т. ін.). <i>Стратегічні активи</i> (якість продукції, престиж торговельної марки, висока кваліфікація персоналу). <i>Переваги за рангом:</i> <i>високий</i> (гарна репутація та імідж, розвинутий маркетинг, сучасні методи управління тощо) - тривалий та високорентабельний; <i>низький</i> (дешева робоча сила, відносно низька вартість та досяжність сировини) - не дуже сталий, тому що конкуренти можуть його наслідувати.
Швидкість інновацій	Для того, щоб підприємство утримувало лідируючу позицію, строки реалізації інновацій повинні перевищувати або дорівнювати періоду можливого відтворення інновацій конкурентами.
Можливість відмовитися від наявних конкурентних переваг	Відмова від конкурентних переваг важлива для реалізації стратегії підприємства, оскільки це додаткова перешкода для копіювання. Наприклад, підприємство може віддати перевагу використанню більш екологічної скляної тари та відмовиться від дешевої пластикової упаковки, створюючи тимчасові перепони для підробок.

Виділяють певні критерії, яким мають відповідати конкурентні переваги. Конкурентні переваги повинні бути: важливими з точки зору конкурентних умов і відповідності ключовим факторам успіху; стабільними у мінливому ринковому середовищі і недосяжними для копіювання конкурентами.

В результаті конкурентної боротьби підприємство займає певну позицію у галузі, яка визначається його силою або слабкістю з точки зору конкурентоспроможності (рис. 5.8).

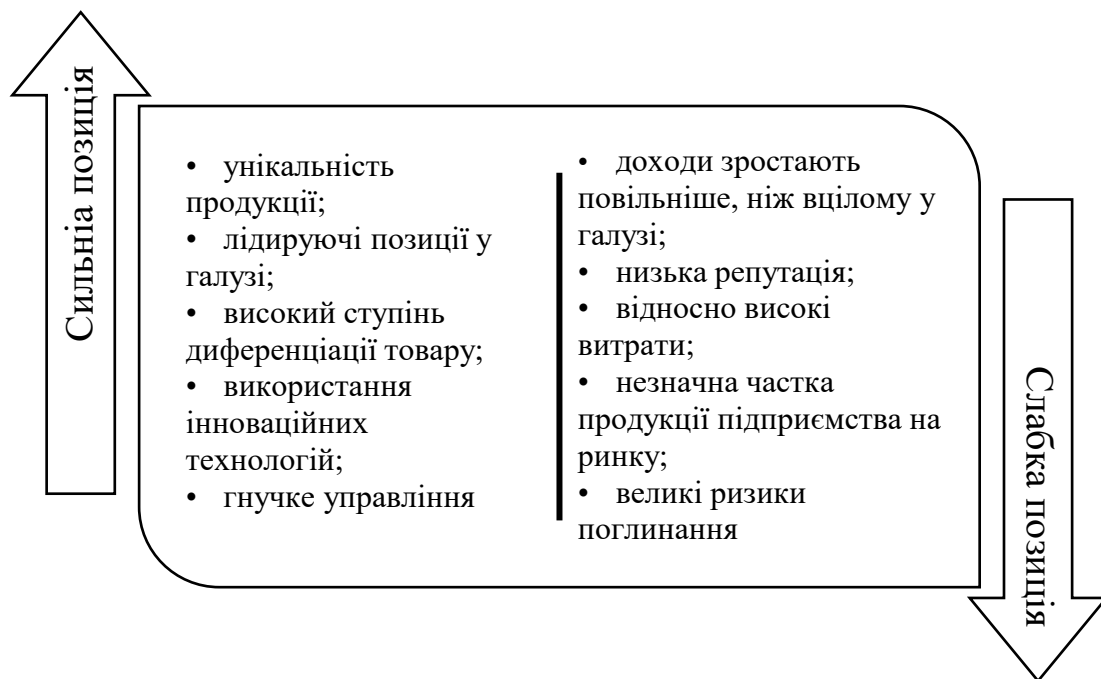


Рис. 5.8. Характерні ознаки конкурентної позиції підприємства в галузі

Стратегічний конкурентний аналіз є підґрунтям для вибору оптимальної конкурентної стратегії підприємства. Для обрання такої стратегії важливо дати відповіді на кілька питань:

- ✓ На яку реальну конкурентну перевагу підприємству можна розраховувати?
- ✓ Як підприємство буде утримувати свою перевагу, чи захистить її?
- ✓ Чи має підприємство виробничі та фінансові можливості для досягнення високих результатів від обраної стратегії?
- ✓ Чи зможе підприємство протидіяти конкурентам, якщо вони виберуть подібну стратегію?
- ✓ Чи можна визначити найбільш слабого конкурента та в чому його вразливість?
- ✓ Чи зможе підприємство провести атакуючі дії по відношенню до слабого конкурента? Які для цього необхідні ресурси та строки?

Оцінка застосування учасниками ринку конкурентних дій необхідна для розуміння того, яким чином ринкові суб'єкти реагують на суперників та інше

оточення. Конкурентні дії завжди є взаємними, так як конкуренти одночасно діють один проти одного на основі спільної зацікавленості один одним.

Слід виділити різні типи конкурентної взаємодії. Такими є сприяння один одному в досягненні власних конкурентних цілей, ініціативний вплив на суперників і протидія їм у відповідь. Конкуренти діють або «за» суперників або «проти» них. Сприяння завжди здійснюється «за», взаємодія і протидія - «проти».

Удосконалення учасниками ринку конкурентних дій завжди забарвлюється сукупністю форм і стилів конкурентної поведінки, в яких проявляються особистісні якості і схильності власників підприємств, топ-менеджерів або провідних співробітників.

Класифікація форм конкурентної поведінки може спиратися на різноманітні критерії: по-перше, ініціатива при здійсненні конкурентних дій; по-друге, агресивність конкурентних дій; по-третє, прихильність правилам; по-четверте, відкритість конкурентної поведінки.

Отже, конкурентні дії учасників ринку завжди спрямовані на забезпечення і нарощування конкурентних переваг, що обумовлено самою природою конкуренції як безперервного процесу суперництва. Конкурентні дії учасників ринку мають на меті не тільки забезпечення переваги над суперниками і недопущення відставання від них, а й завоювання визнання і довіри у інших зацікавлених сторін, досягнення результатів, які задовольняють ці сторони. Про придбання нових конкурентних переваг необхідно думати систематично розуміючи, що в умовах невизначеності ринку його учасники повинні перевершувати і тих конкурентів, хто вже діє на ринку, і тих, хто імовірно з'явиться на ринку в майбутньому.

Жодне навіть дуже велике підприємство не в змозі володіти відразу всіма джерелами конкурентних переваг, а ті, якими володіє, не може задіяти одночасно і в повному обсязі. Тому зазвичай підприємство використовує лише кілька чинників (ключових факторів успіху), за якими вона реально і безперечно перевершує суперників в існуючих умовах.

Ключові фактори успіху – це основні визначальні критерії фінансових і конкурентних переваг та здобутків підприємства в даній галузі.

Ключові фактори успіху поділяються на стратегічні умови, без яких ніяка перевага неможлива, і стратегічні сили, які безпосередньо забезпечують перевагу, і постійно змінюються в залежності від стадії життєвого циклу (що колись було силою фірми може стати її слабкістю).

Типологія ключових груп факторів конкурентного успіху та їх елементи наведено на рисунку 5.9.

В залежності від можливостей і характеру діяльності підприємства перелік факторів, які будуть використовуватися, можуть істотно видозмінюватися. Необхідними умовами проведення конкурентного аналізу і визначення КФУ є: безперервність збору і аналізу даних для вирішення необхідних завдань, використання більш-менш постійної структури банку даних, формування групи фахівців для проведення конкурентного аналізу, залучення всіх можливих джерел інформації про конкурентів. Для виявлення індивідуальних конкурентів можуть використовуватися два методи:

1. Традиційний метод. Він орієнтований на стратегічні групи і галузі з низкою відмінних характеристик, кожен з яких можна розмістити на графіку з двома осями координат. Спочатку на графіку розташовуються традиційні конкуренти, потім на нього наносять конкурентів, що займають ніші на ринку, а в кінці - потенційних суперників, які на даний момент працюють за додатковими параметрами галузі (наприклад, підприємства, що використовують альтернативні технології, постачальники, які можуть вибрати пряму інтеграцію, і покупці, які можуть вибрати зворотну інтеграцію).

2. Альтернативний метод. Застосовується, коли потенційні конкуренти неочевидні. Зазвичай вони розробляють нові способи надання купівельної цінності на абсолютно нових конкурентних рівнях, показуючи існуючим підприємствам, що незабаром вони будуть витіснені.

1. Технологічні фактори:	• компетентність у наукових дослідженнях (особливо в наукоємних галузях); • здатність до інновацій у виробничих процесах; • здатність до інновацій в продукції; • роль експертів у даній технології.
2. Виробничі фактори:	• ефективність низковитратного виробництва (економія на масштабі); • висока фондовіддача, якість виробництва та продуктивність праці; • забезпечення адекватною кваліфікованою робочою силою; • дешеве проектування і технічне забезпечення; • гнучкість виробництва при зміні моделей і розмірів.
3. Фактори, пов'язані з розподілом:	• потужна мережа збутових підприємств та агентів; • можливість доходів в роздрібній торгівлі; • власна торговельна мережа компанії; • швидка доставка.
4. Маркетингові фактори:	• добре випробуваний, перевірений спосіб продажів; • зручний, доступний сервіс і техобслуговування, гарантії; • точне задоволення купівельних запитів; • широта діапазону товарів; • привабливий дизайн і упаковка.
5. Фактори, пов'язані з кваліфікацією:	• наявність узкоспеціалізованих експертів; • створення "ноу-хау" в контролі якості, проектуванні; • здатність до створення цілеспрямованої, ясної реклами; • можливість проводити НДДКР та розробляти нові продукти і швидко виводити їх на ринок.
6. Фактори, пов'язані з можливостями підприємства:	• першокласні інформаційні системи; • гнучкість та здатність швидко реагувати на непередбачувані ринкові умови; • компетентність в управлінні.
7. Інші типи КФУ:	• сприятливий імідж і репутація; • зручне розташування; • приємне, ввічливе обслуговування; • доступ до фінансового капіталу; • патентний захист.

Рис. 5.9. Типи КФУ та їх складові

Фокусуючи увагу на купівельній цінності і простому питанні: «Яких конкурентів ваші покупці вважають потужнішими за вас?», підприємства можуть визначити потенційних конкурентів. Такий аналіз спрямований на визначення потенційних конкурентів на основі мотивацій, смаків і уподобань покупців, широкого спектру використання та застосування товарів/послуг або технологічних інновацій. У табл. 5.5. представлена матриця, в якій наводяться характеристики конкурентів в залежності від двох параметрів – тип схожості товару і тип подібності споживача.

Таблиця 5.5.

Типологія конкурентів в залежності від особливостей продукції і споживачів

Тип продукції Тип споживачів	Подібна	Різна
Подібні	<i>Прямі конкуренти</i> пропонують аналогічні товари та послуги тим самим категоріям покупців	<i>Непрямі конкуренти</i> пропонують різні товари та послуги підприємств однієї і тієї ж галузі
Різні	<i>Товарні конкуренти</i> продають одну і ту ж продукцію різним типам споживачів	<i>Неявні конкуренти</i>

Але не всі суперники представляють загрозу підприємству - багато з них можуть бути нейтральними або навіть посилювати його позицію. Останніх потрібно особливо виділяти і аналізувати. До них можуть належати підприємства, які:

- ✓ поглинають пікові навантаження при сезонному або нерівномірному попиті;
- ✓ збільшують ступінь диференціації продукції і, тим самим, знижують чутливість споживача до цін і рівня сервісу;
- ✓ обслуговують непривабливі сегменти ринку;
- ✓ створюють «цінову парасольку» за рахунок високої собівартості своєї продукції;

- ✓ розвивають ринок, беруть участь у заходах щодо вдосконалення технологій, протистояння товарам-замінникам;
- ✓ піднімають імідж галузі (ринку);
- ✓ перешкоджають вторгненню нових конкурентів.

Визначення ключових факторів успіху є одним з пріоритетних напрямків в розробці галузевої конкурентної стратегії. Зазвичай характерними є декілька таких факторів, але з них тільки один-два найбільш важливі, завдання аналізу - в їх виділенні, однак, в залежності від галузі вони можуть розрізнятися.

Класичним став приклад розробки ключових факторів успіху, який був опублікований на сайті Mindtools. Магазин «Свіжі Фермерські Продукти» визначився з місією компанії: «Стати на Мейн Стріт магазином №1, який продає високоякісні свіжі фермерські продукти, що долають шлях від ферми до споживача в межах 24 годин для 75% асортименту з задоволенням клієнтів на 98%». На основі місії керівництво компанії склало список стратегічних цілей, а потім на базі цих цілей керівництвом магазину складається список кандидатів КФУ (табл. 5.6).

Таблиця 5.6.

Пріоритетні цілі та ключові фактори успіху

Стратегічні цілі	Можливі КФУ
Завоювати частку місцевого ринку (не менше ніж 25%).	Збільшити конкурентоспроможність магазину в порівнянні з компаніями на місцевому ринку. Залучити покупців.
Домогтися поставки продуктів добової свіжості для 75% асортименту.	Підтримувати успішні взаємини з місцевими постачальниками.
Підтримувати рівень задоволення покупців 98%.	Працювати з персоналом: збереження цінних кадрів і навчання навичкам спілкування з покупцями.
Розширити асортимент для залучення нових клієнтів.	Знайти нових місцевих постачальників.
Мати достатній полицний простір для розміщення всіх товарів, що користуються попитом покупцями.	Знайти кошти для розширення торгових площ. Успішно провести будівництво, справляючись з можливими перешкодами бізнесу.

Ключові фактори успіху можна оцінювати і ранжувати за допомогою матричної моделі (табл. 5.7).

Таблиця 5.7.

Матриця аналізу КФУ фірми

Назва КФУ	Вагові коефіцієнти	Рейтинг компанії	Рейтинг з урахуванням вагового коефіцієнта
КФУ	Від 0 до 1	Оцінка кожного фактора за обраною (п'ятибальною, десятибальною) шкалою	Загальний рейтинг в балах

Зазвичай, конкурентні переваги підприємства є результатом активних дій та виникають внаслідок конкурентної боротьби із іншими підприємствами. Перемога в цій боротьбі може прийти лише у випадку коли підприємство буде надавати продукцію за нижчою ціною ніж у конкурентів (стратегія лідерства у зниженні витрат) або вищої якості (цінності) ніж у конкурентів (стратегія фокусування) або з можливістю більшого вибору та індивідуального підходу до вимог покупця (стратегія диференціації продукції).

На думу сучасних науковців [96, с. 119], підприємство також може отримати конкурентну перевагу, якщо його рівень роботи з клієнтами (сервіс) вище, ніж у конкурентів і воно в змозі протидіяти впливу конкурентних сил. Конкурентні переваги не мають статичного стану, вони постійно перебувають у динаміці, їх утримання є можливим лише за умов постійного удосконалення всіх сфер діяльності підприємства, що є трудомістким та, як правило, доволі дорогим процесом. Ключовими джерелами конкурентних переваг виступають наступні фактори внутрішнього середовища:

1. Набір стратегічних навичок (технологічна перевага, якість обслуговування споживачів тощо);
2. Набір стратегічних активів (виробництво якісної продукції, престиж торговельної марки, висококваліфікований персонал);

3. Переваги високого рангу (високий імідж, розвинутий маркетинг, сучасний менеджмент й т. ін.) – довше зберігаються і дозволяють досягти високої прибутковості;

4. Переваги низького рангу (дешевша робоча сила, доступність джерел сировини) не настільки стійкі, тому що можуть бути скопійовані конкурентами.

5. Очевидність конкурентних переваг. При наявності явних джерел переваг зростає імовірність того, що конкуренти постараються позбавити фірму цих переваг.

6. Швидкість інновацій. Для утримання лідируючого положення, термін впровадження інновацій повинний перевершувати термін можливого повторення інновацій конкурентами або дорівнювати йому.

7. Здатність відмовлення від наявної конкурентної переваги для придбання нового. Відмовлення від конкурентної переваги важливе для реалізації стратегії, тому що створює бар'єри для імітаторів. Наприклад, фірма відмовилася від більш дешевої картонної упаковки на користь скляної, тим самим створила бар'єри для імітаторів.

Конкурентні переваги підприємства повинні відповідати визначеним критеріям:

- ✓ повинні бути значимими з погляду умов конкуренції і відповідати ключовим факторам успіху;
- ✓ повинні бути стійкими в нестабільному ринковому середовищі і недоступні для легкого відтворення конкурентами.

Для визначення конкурентних переваг застосовується наступна система показників, що відбивають сильні і слабкі сторони в конкурентній позиції фірми:

До основних ознак «конкурентної сили» відносяться:

- ✓ ступінь унікальності товару;
- ✓ лідируюче положення на ринку;
- ✓ високий ступінь диференціації товару;
- ✓ інноваційні переваги;
- ✓ гнучкий менеджмент.

До ознак «конкурентної слабкості» відносяться:

1. зростання доходів повільніше, ніж у середньому по ринку;
2. падіння репутації у покупців;
3. відносно високі витрати;
4. незначний вплив фірми на ринок;
5. неможливість протистояти погрозі поглинання.

Загалом, підприємство у своїй діяльності поєднує кілька основних стратегій, що пов'язані із оптимізацією ресурсного потенціалу та набуттям необхідних переваг перед конкурентами в умовах ринкової діяльності [23, с. 232]. На рисунку 5.10. представлено структуру та складові основних ресурсних стратегій:



Рис.5.10. Структура ресурсних стратегій підприємства

Стратегія матеріально-сировинних ресурсів підприємства представляє собою комплекс рішень щодо управління матеріальними запасами та методами управління їх якістю. Якість матеріально-сировинної складової є важливим показником ефективності виробничої стратегії та інструментом управління конкурентоспроможністю продукції. До ключових аспектів даного типу стратегії можна віднести наступні рішення:

- ✓ рішення в системі управління матеріально-сировинними запасами з огляду на довгострокові рішення щодо виробничих потужностей підприємства;
- ✓ рішення щодо забезпечення необхідного рівня виробничої безпеки, в тому числі визначенні мінімально необхідного рівня сировинного забезпечення, оптимізації обсягів складування матеріальних запасів та визначення оптимального циклу руху матеріально-сировинних запасів в структурі операційної системи підприємства;
- ✓ рішення щодо відповідності якості сировино-матеріальних ресурсів до необхідного рівня з одночасним дотриманням принципів раціональності та економічності поточних операційних витрат.

Для успішної реалізації стратегій даного типу необхідним є врахування низки важливих внутрішніх умов до яких, насамперед, необхідно віднести такі як рівень готовності та гнучкості складського господарства підприємства, розвиток комунікаційних технологічних каналів та внутрішніх логістичних систем, технологічні особливості та виробнича політика підприємства.

Стратегія технічних та технологічних засобів виробництва полягає у необхідності стандартизації та жорсткого нормування внутрішніх операцій та обладнання з метою підвищення рівня технологічної безпеки та ефективності виробництва. Технологічне забезпечення виробництва в сучасних умовах жорсткої та прогресивної конкуренції може бути визначальним фактором комерційного успіху. Так, у випадку коли підприємство не володіє відповідною технологічною підготовкою або її кількісні показники є недостатніми для здійснення операційної діяльності у визначених обсягах – це значним чином позначається на рівні конкурентоспроможності підприємства. Водночас, технологічна перевага підприємства надає можливість займати лідируючі позиції, випереджаючи конкурентів за рахунок більш ефективного виробництва або інноваційної продукції.

Стратегія інформаційних ресурсів полягає у зборі, систематизації та подальшій обробці управлінсько-аналітичної інформації, яка сама по собі є

цінним ресурсом внутрішнього середовища підприємства. Створення ефективної інформаційної бази є необхідним етапом еволюції сучасних підприємств. До таких систем входять як інформаційно-аналітичні центри, що відокремлюються від виробничих цехів так і безпосередньо обладнані виробничі комунікаційні вузли, метою яких є безперервний збір, аналіз та фільтрування інформаційних потоків, які поступають до вищих рівнів управління.

Стратегія фінансово-інвестиційних ресурсів полягає у систематизації, обліку та стратегічному аналізі всіх видів грошових, матеріальних та інших активів, які вкладаються в довгострокові та короткострокові інвестиційні проекти. Головною метою даної стратегії є визначення чіткого рівня потреби у інвестиційних ресурсах а також пошуку джерел інвестування з огляду на інвестиційний профіль діяльності. Серед джерел, які можуть бути залучені в рамках реалізації даної стратегії можна визначити як:

- ✓ власні;
- ✓ позичкові;
- ✓ залучені із зовні.

Власні джерела виступають основним інструментом у короткострокових інвестиційних проектах, коли час є найбільш домінуючим параметром а також немає можливості об'єктивно визначити усі можливі ризики, що відштовхує зовнішніх інвесторів.

Натомість, позичкові засоби є ефективним інструментом внутрішньої фінансової політики підприємства, у випадках, коли обсягу внутрішнього фінансового капіталу недостатньо або від залучений до більш прибуткових операцій. Залучені інвестиції є інструментом стратегічного планування та використовуються, як правило, у довгострокових проектах, що передбачають внески сторонніх інвесторів до статутного фонду компанії.

Стратегія інноваційних ресурсів визначає шляхи оптимального об'єднання пріоритетів технічної та інвестиційної політики та спрямована на технологічний розвиток та інновації у виробничій діяльності. Складовими цієї стратегії можуть бути: інноваційна діяльність організації, що спрямована на

одержання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів НДДКР, виробництва, маркетингу та управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів.

Інноваційні стратегії є ефективним інструментом стратегічного планування, але рівень їх ефективності залежать багато в чому від рівня розвитку технологій, типу та характеру виробничої діяльності, рівня та позицій конкурентів на ринку, а також можливості комплексного позиціонування на ринку як власно продукції, так і самого виробника. Небезпека використання стратегій даного типу полягає у невизначеності кінцевого результату, яка зростає прогресивно до терміну реалізації стратегії, а також, високій ризикованості в умовах ринкової конкуренції. Багато в чому на ефективність даних стратегій впливає фонове зовнішнє оточення та ступінь інтеграції даних стратегій до комплексної системи стратегічного управління підприємством.

Завдання успішної реалізації обраної стратегії потребує від підприємства поєднання інтересів і узгодженості рішень стратегічного, науково-технічного, маркетингового, виробничого напрямів, що забезпечить координацію й ефективність дій. Використання підприємством сильних сторін, закладених в управлінську стратегію є передумовою досягнення ним і його продуктом необхідного рівня конкурентоспроможності на ринку.

5.4. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища

Внутрішнє середовище підприємства відіграє важливу роль у формуванні стратегій управління, оскільки безпосередньо в ньому визначаються ключові фактори стратегічного вибору. В літературі поняття внутрішнього та зовнішнього середовища було визначено в роботах А. Чандлера [111] та А. Томпсона [99], які розглядали його як ієрархічний компонент побудови підприємства на нижчому рівні.

Також, у деяких роботах зарубіжних науковців [8, с. 32] внутрішнє середовище організації визначається як «сукупність функціональних галузей діяльності підприємства, які визначають такі внутрішні змінні як спеціалізований розподіл праці, обсяги та задачі управління, технології, людська складова, організаційні цінності, культура, які знаходяться у динамічній системній взаємодії». Підприємства, згідно з цією теорією, розглядаються як відкриті або закриті системи (або відносно відкриті чи закриті) залежно від їх чутливості до навколишнього середовища. Закриті системи менш чутливі до екологічних ресурсів та можливостей, а відкриті системи більш чутливі та адаптуються до змін навколишнього середовища. На думку колективу авторів [20, с. 24-25] «внутрішнє середовище - це сукупність факторів, які формують довгостроковий прибуток (механізми, обладнання, будівлі, споруди, ноу-хау, транспорт тощо) і знаходяться безпосередньо під контролем власників, керівників та персоналу».

Внутрішнє середовище підприємства включає ті фактори всередині, які впливають на його успіх на ринку та визначають управлінський підхід до діяльності. На відміну від зовнішнього середовища, підприємство повністю контролює ці фактори, може змінювати інтенсивність та ступінь свого впливу на них.

Важливо визнати потенційні можливості та загрози, що виникають поза межами діяльності підприємства, у зовнішньому середовищі, оскільки управління сильними сторонами внутрішніх процесів підприємства є запорукою успіху його бізнесу. Вибравши сферу діяльності, власники та керівники повинні організувати внутрішні фактори таким чином, щоб надалі конкурувати та обслуговувати свої ринки в довгостроковій перспективі. Наприклад, ієрархії влади та ланцюг командування використовуються власниками та керівниками вищого рівня для розробки та реалізації стратегічних та корпоративних рішень; менеджери середньої ланки повинні надавати технології, навчальні, бухгалтерські, юридичні та інші інфраструктурні ресурси до операційного ядра підприємства, а також здійснювати підтримку норм, відносин, правової та етичної практики та репутації організацій. Отже, внутрішнє середовище є

важливим фактором стратегічного управління, в якому визначаються ключові напрямки впливу підприємства, завдяки яким стає можливим досягнення певних цілей в довгостроковій перспективі.

Внутрішнє середовище підприємства визначається прозорістю процесів та можливістю об'єктивного прогнозування, оскільки підприємство самостійно визначає власну господарську політику та вектор розвитку. Через це серед найважливіших пріоритетів управління внутрішнім середовищем підприємства є забезпечення ефективності та економічності управлінських процесів. Існує кілька підходів до визначення структури внутрішнього середовища підприємства. Так, на думку М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі [8] структура елементів внутрішнього середовища може бути представлена наступним чином (рисунок 5.11.)

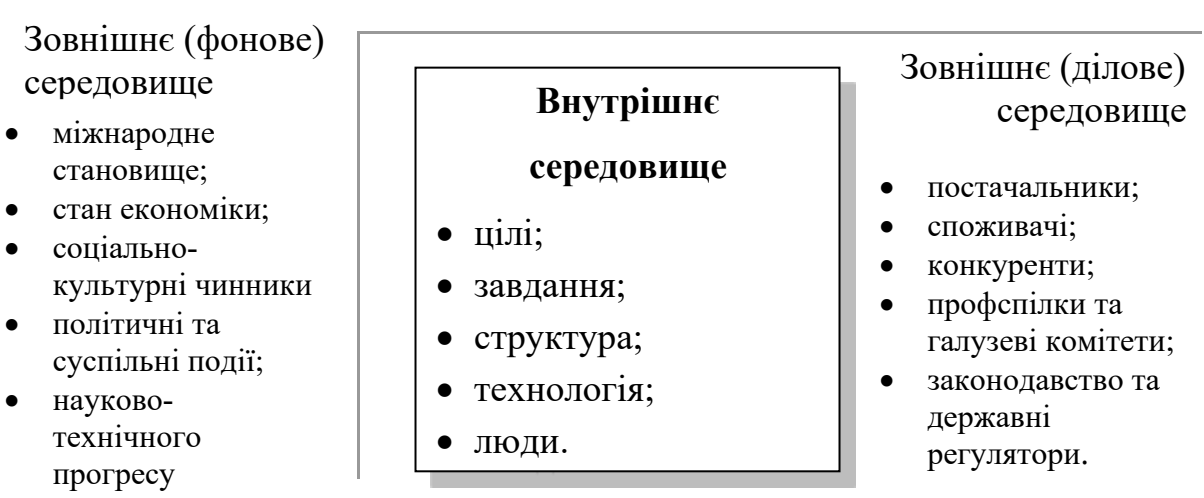


Рис.5.11. Структура внутрішнього середовища підприємства

Структура внутрішнього середовища підприємства визначається такими факторами як:

- ✓ масштаби та складність побудови управлінської структури підприємства;
- ✓ сфера діяльності та ключові ринкові параметри (рівень конкуренції в галузі, доля ринку, динаміка ринку, інтенсивність зовнішнього впливу, вимоги та стандарти діяльності);

- ✓ ресурсний потенціал та виробнича структура підприємства (характеристика основних фондів, технологічна політика тощо);
- ✓ управлінська політика, особливості соціального середовища та організаційної культури.

В процесі стратегічного управління підприємством важливу роль має визначення ключових характеристик, сильних та слабких позицій, на які має бути спрямовано зусилля щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Якщо один елемент приносить позитивні ефекти для компанії, підприємства, це розглядається як його сила та на цьому напрямку концентруються значні зусилля підприємства. У випадку, якщо певний елемент визначається як слабка сторона внутрішнього середовища, то підприємство має в першу чергу забезпечити посилення даного компоненту та визначити таку політику, що уникає його активну роль у подальшому.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства на думку З.Є. Шершньової [109, с. 60-61] спрямовано на виконання наступних функцій:

1. **Описова** – реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів.
2. **Роз'яснювальна** – вимагає дослідження взаємовпливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища.
3. **Прогнозна** – створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища.

Внутрішнє середовище представляє собою складну багатокomпонентну підсистему, що включає важливі елементи, через які відбувається стратегічне управління всіма напрямками діяльності підприємства.

Для досягнення своїх стратегічних цілей підприємство повинне володіти відповідним потенціалом — оптимальними за значущістю і структурою ресурсами і вмінням їх ефективно використати. Так, І. Ансофф [3, с. 229] розглядає потенціал підприємства як «сукупність можливостей, забезпечених ресурсами, спрямованих на реалізацію стратегії». Для визначення реальних можливостей підприємства необхідно чітко розуміти ключові параметри його

внутрішнього середовища. Визначення стану процесів, а також надання об'єктивної характеристики потенціалу елементів внутрішнього середовища підприємства представляє собою основне завдання стратегічного аналізу.

В ході проведення процедури аналізу внутрішнього середовища підприємства відбувається виявлення його сильних сторін для більш ефективного використання зовнішніх можливостей і визначення внутрішніх слабких сторін, що можуть ускладнити проблеми, пов'язані з зовнішніми небезпеками. Засіб, за допомогою якого здійснюється діагностика проблем внутрішнього порядку називається *управлінським обстеженням*.

Управлінське обстеження припускає аналіз факторів внутрішнього середовища в розрізі оцінки стану низки ключових функціональних сфер діяльності підприємства (рисунок 5.12.)

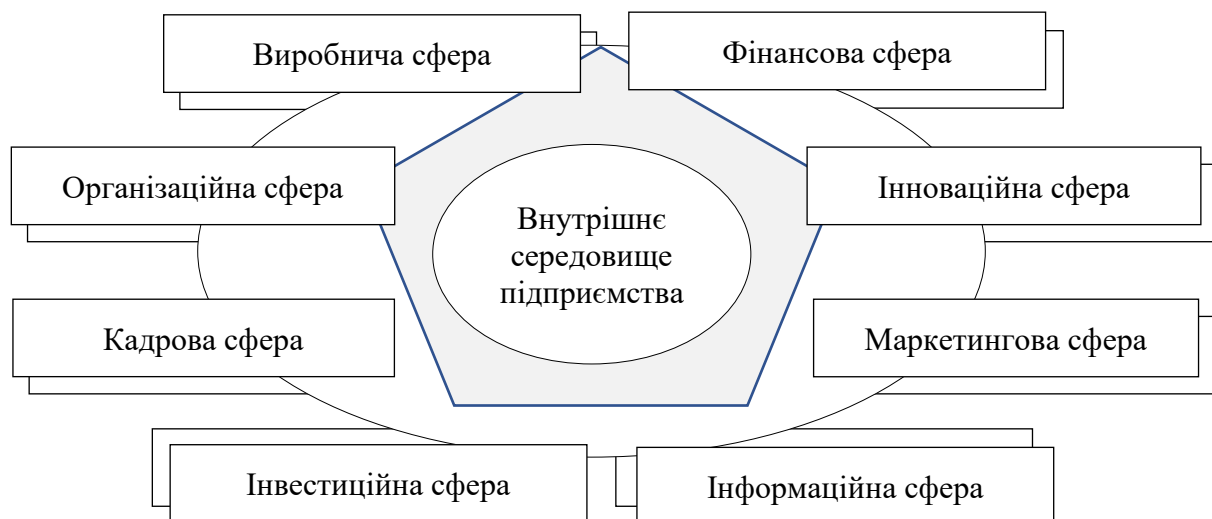


Рис. 5.12. **Сфери управлінського обстеження внутрішнього середовища**

За кожною сферою проводиться ретельний аналіз всіх процесів із урахуванням загальної внутрішньої та зовнішньої ситуації. Важливою умовою є забезпечення повного аналізу кожного окремого елементу внутрішнього середовища підприємства та його безпосереднього впливу на загальний результат.

Ефективність організаційної сфери в цілому визначається низкою наступних показників:

- ✓ ступень відповідності структури можливостям підприємства, основним напрямкам діяльності, встановленим цілям і прийнятим стратегіям розвитку підприємства;
- ✓ ступінь забезпечення гнучкого реагування внутрішнього середовища на умови маркетингової ситуації;
- ✓ самостійність організації або рівень її залежності від кооперування та інших партнерів (генпідрядник, субпідрядник, проектувальник, замовник, інвестор, постачальник і т.п.);
- ✓ параметри організаційної структури: число рівнів та сфер управління, система розподілу повноважень і відповідальності, норми керованості, рівень спеціалізації працівників апарата управління, ступінь централізації функцій, які виконуються; витрати на управління;
- ✓ стилів керівництва та лідерства, внутрішній регламент, а також вимоги до персоналу, його відповідність цим вимогам;
- ✓ система комунікацій, що функціонує на підприємстві, особливості побудови комунікаційних структур інформаційної взаємодії між елементами структури управління;
- ✓ схеми інформаційних потоків, їх ефективності, наявність банку даних й інформаційних систем.

Організаційна культура та імідж підприємства визначають рівень соціальної інтегрованості підприємства, його потенціалу до активної взаємодії із зовнішнім оточенням, зокрема: здатність до інноваційного розвитку, запровадження нових цінностей, стійкість до зовнішнього впливу, надійність ділових зв'язків та рівень підтримки з боку соціального середовища діяльності тощо.

Аналіз фінансової сфери підприємства полягає у визначенні ефективності всіх управлінських процесів в сфері перерозподілу фінансових потоків та включає:

- ✓ фінансовий аналіз поточного майнового стану підприємства;
- ✓ визначення ефективності шляхів надходження та використання прибутку;
- ✓ ефективність фінансово-оздоровчих заходів;

- ✓ оцінка рівня економічності та оптимізація фінансових потоків на підприємстві;
- ✓ показники використання позикового капіталу та напрямки його подальшого перерозподілу;
- ✓ оцінка комерційних, інвестиційних та підприємницьких ризиків;
- ✓ визначення потреби у додаткових фінансових джерелах.

При обстеженні маркетингової сфери підприємства необхідно:

- ✓ охарактеризувати товарну політику, оцінити широту і глибину асортименту товарів підприємства, оцінити частку товарів «ринкової новізни» і проаналізувати систему контролю якості товарів, оцінити політику брендингу підприємства;
- ✓ охарактеризувати цінову політику підприємства і зміст основних цінових стратегій у розрізі товарних груп, здійснити аналіз факторів, що впливають на цінові рішення підприємства;
- ✓ охарактеризувати політику збуту і розподілу у підприємстві, дослідити джерела надходження товарів і рівень каналів товароруку;
- ✓ охарактеризувати політику просування підприємства, рекламні стратегії, визначити величину витрат на рекламу, а також виявити застосовувані на підприємстві засоби стимулювання збуту та інструменти PR.

За результатами проведеного аналізу необхідно визначити ступінь маркетингової активності підприємства, використовуючи таблицю 5.8.

Таблиця 5.8.

Оцінка маркетингової активності підприємства

Елементи маркетингової діяльності	Бали*		
	1	2	3
1	2	3	4
1. Здійснення сегментації ринку			
2. Вивчення потреб і переваг споживачів			
3. Вивчення конкурентів			
4. Ступінь зміни асортименту товарів з урахуванням потреб споживачів за останні 5 років			

Продовження таблиці 5.8.

5. Рівень контролю за якістю товару			
6. Використання торговельної марки			
7. Облік еластичності попиту при встановленні ціни			
8. Застосування системи знижок з ціни			
9. Використання прогресивних засобів продаж			
10. Рівень сервісу			
11. Оцінка ефективності каналів товароруху			
12. Використання заходів СТІЗ			
13. Оцінка ефективності рекламних заходів			

*1бал – використання елементів маркетингу в залежності від ситуації ,що склалася;

2 бали – часте, але нерегулярне використання елементів маркетингової діяльності;

3 бали - систематичне використання елементів маркетингу.

Оцінку ступеню використання елементів маркетингової діяльності підприємства слід здійснювати експертним шляхом.

Напрямами дослідження виробничої сфери та матеріально-технічної бази підприємства включають:

- ✓ ступінь забезпеченості технікою, механізмами, автотранспортом, устаткуванням; їхню технічну справність, ефективність; оцінку достатності, рівень обслуговування технологічного парку;
- ✓ застосовувані технології й рівень організації провадження робіт; здійснення досліджень і розробок, ефективність використання їхніх результатів;
- ✓ характеристика й джерела системи матеріально-технічного постачання; число й надійність постачальників, ступінь їхнього впливу, характер відносин з ними (прямі договори, ф'ючерсні угоди, бартер, ін.), якість контролю руху матеріальних потоків;
- ✓ наявність збоїв в поставках ресурсів та замовлень.

При дослідженні кадрової сфери підприємства увага звертається насамперед на ключові показники, а також загальні перспективи розвитку підприємства з огляду на використання людської праці:

- ✓ ефективність основних процесів управління персоналом: набір та відбір персоналу, плинність, управління адаптацією, розвитком та навчанням, пересуванням та оцінкою персоналу тощо.
- ✓ оцінка ефективності заходів, спрямованих на розвиток існуючої моделі управління персоналом на підприємстві;
- ✓ визначення ключових аспектів підвищення професійно-трудоових показників діяльності персоналу: продуктивності праці, норм виробництва, економічності та ефективності праці;
- ✓ фактичні та планові показники управління чисельністю персоналу на підприємстві;
- ✓ результативність соціальних та організаційних заходів в сфері соціальної політики підприємства;
- ✓ ефективність процесів управління безпекою праці, організацією робочих місць та екологічними показниками.

Інноваційна сфера аналізується з метою визначення рівня та інтенсивності впровадження новітніх інноваційних технологій у діяльність підприємства. Успішність стратегічного управління в сучасних ринкових умовах значним чином визначається його готовністю до змін, ступенем впровадження інновацій, що потребує певної внутрішньої політики.

Аналіз інформаційної сфери полягає у визначенні якості та рівня ефективності роботи із управлінською інформацією на підприємстві, зокрема:

- ✓ перевірка якості внутрішніх комунікацій, доступу до інформаційних ресурсів з боку елементів внутрішнього середовища, організації обліку та оцінки необхідних інформаційних ресурсів, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства;
- ✓ оцінка стану інформаційної безпеки, захищеності інформаційних даних від впливу зовнішніх суб'єктів, а також попередження механізмів відтворення необ'єктивної інформації та інформаційного шуму;

- ✓ визначення результатів роботи інформаційно-аналітичних підрозділів техноструктури підприємства, що відповідають за якість, достовірність та ефективність використання інформаційних ресурсів.

Значну роль у проведенні дослідження внутрішнього середовища, а також його елементів відіграє *процес прогнозування*. Прогноз представляє собою чітке уявлення про напрямки та тенденції розвитку певного об'єкту, через використання аналітичної бази, що включає характеристики самого об'єкту та його оточення у попередніх періодах [Ошибка! Источник ссылки не найден.20, с. 117]. Головною метою прогнозів внутрішнього середовища підприємства є не лише визначення майбутніх перетворень об'єкту прогнозування та його оточення, але й формування комплексу рекомендацій щодо підготовки самого підприємства до цих викликів. Як правило, на основі прогнозування відбувається подальше коригування стратегічних цілей розвитку підприємства, запроваджуються зміни у внутрішнє середовищі з метою оптимізації роботи всіх його елементів.

Ключовими прогнозами, що визначають зміни внутрішнього середовища підприємства можна вважати технологічний, виробничий та економічний прогнози. У стратегічному аналізі внутрішнього середовища підприємства прогнози можуть бути використані задля вирішення наступних питань:

- ✓ аналіз технологічної готовності підприємства з огляду на темпи та напрямки удосконалення виробничих технологій на певному сегменті ринку. Як наслідок, можуть прийматись рішення щодо виходу із неперспективних ринків, або запровадження інвестицій у оновлення технологічної бази підприємства;
- ✓ зміни внутрішнього середовища у співвідношенні «можливості-загрози», що визначає ступінь інтенсивності внутрішніх перетворень у випадку локальних змін або виявлення можливих зовнішніх загроз (наприклад, підвищення якості виробництва – вихід на нову ринкову нішу - зростання собівартості – зростання ціни) ;

- ✓ визначення альтернативних стратегій розвитку виробничої та організаційної підсистем підприємства. Може включати стратегічні рішення про реорганізацію управлінської структури, використання альтернативних виробничих ліній, перехід від серійного до масового виробництва тощо).

Схематично взаємозв'язок прогнозування та його впливу на стратегічні цілі підприємства можна побачити на рисунку 5.13.

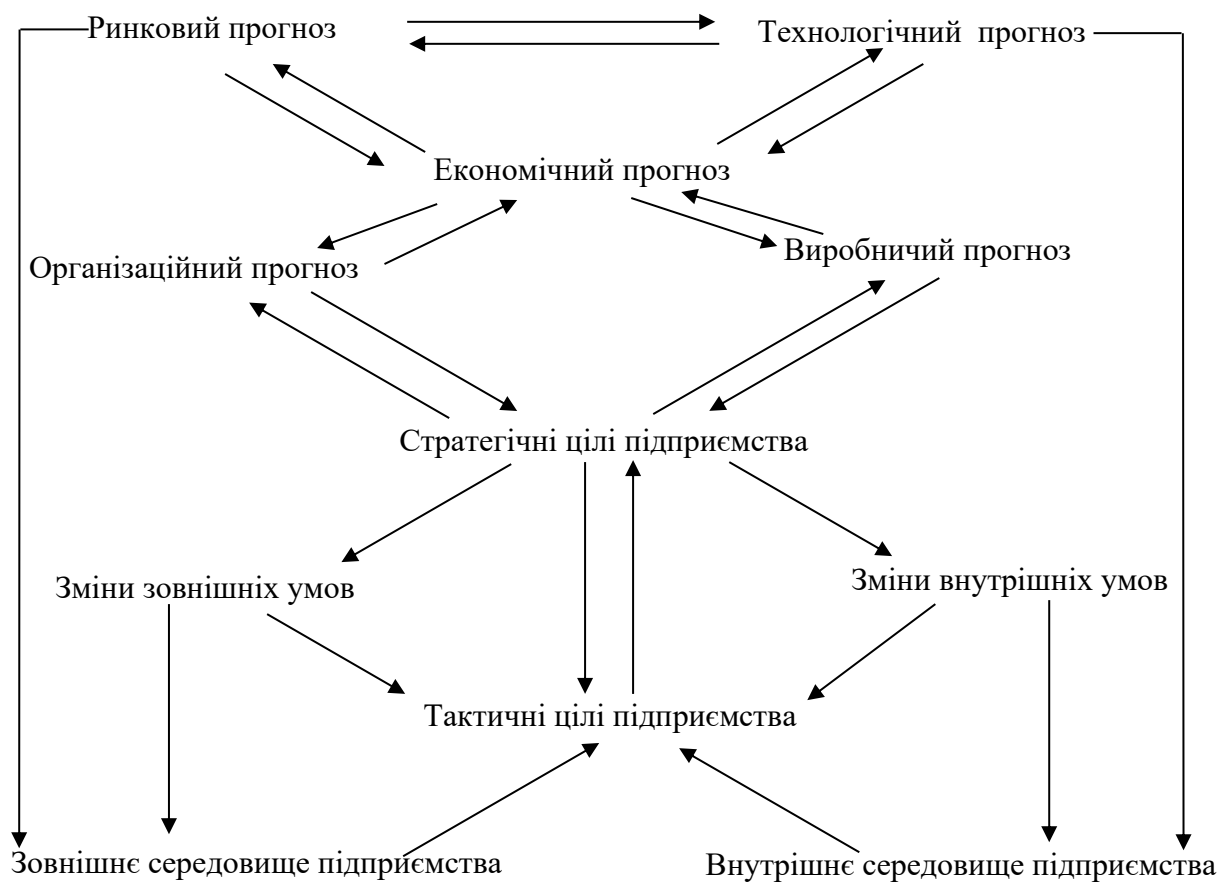


Рис. 5.13. Вплив прогнозів на стратегічні цілі та середовище підприємства

Джерело: [102, с.96-97; 109]

Отже, дослідження внутрішнього середовища підприємства є важливим та безперервним процесом, який впливає на вибір та корегування його управлінської стратегії. Зважаючи на структуру елементів внутрішнього середовища та особливості їх взаємодії, стратегічний аналіз розкриває різні аспекти та характеристики підприємства, що дозволяє об'єктивно оцінити його

сильні та слабкі сторони, а також проаналізувати прогнози в різних сферах діяльності.

Стратегічний аналіз внутрішнього підприємства забезпечує необхідну інформаційну базу для розробки повноцінної стратегії шляхом оптимізації можливостей внутрішнього середовища підприємства, концентрації на його сильних сторонах та зменшення впливу слабких сторін на кінцевий результат.

Будь-яке підприємство в рамках своєї діяльності використовує різні види ресурсів, що дозволяє шляхом перетворення вхідних потоків на готову продукцію отримувати прибуток. Саме тому, діагностика **ресурсного потенціалу** підприємства є однією із найбільш важливих методик стратегічного аналізу внутрішнього середовища. Серед питань, які вирішуються за допомогою даного методу можна назвати наступні:

1. Якими видами ресурсів володіє підприємство?
2. Який поточний стан ресурсів та які умови необхідні для його збереження або покращення?
3. Яким чином, використавши наявні ресурси підприємство може забезпечити максимальний прибуток?
4. Які з наявних ресурсів можуть принести більше користі, якщо підприємство обмінює або реалізує їх на ринку без залучення до основного виробничого процесу?
5. Які види ресурсів знаходяться у кращому/гіршому стані за аналогічні види у ключових конкурентів підприємства на ринку?
6. Які із наявних ресурсів підприємства можуть значно зрости в ціні в майбутньому з огляду на розвиток та запровадження нових технологій діяльності?

Як базові для діагностики внутрішнього середовища підприємства мають розглядатись наступні групи ресурсів:

- ✓ матеріальні (сукупність основних та оборотних засобів);
- ✓ фінансові (кошти підприємства для виконання фінансових зобов'язань);
- ✓ технічні (інструментарій та обладнання);

- ✓ технологічні (сукупність усіх технологій, що використовуються підприємством у своїй діяльності);
- ✓ управлінські (засоби, цінності та методи що визначають ефективність управління);
- ✓ інфраструктурні (географічне розташування та інфраструктурні можливості);
- ✓ кадрові (кількісні та якісні характеристики кадрового складу);
- ✓ інформаційні (інформаційні дані та масиви);
- ✓ науково-технічні (відомості про методики, інновації та технічні можливості підприємства);
- ✓ маркетингові (можливості для успішної діяльності на ринку).

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства відбувається за схемою, представленою на рисунку 5.14.



Рис. 5.14. Напрями оцінки ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: [71, 96]

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства відбувається у декілька етапів. На першому етапі відбувається оцінка поточного стану

ресурсозабезпечення, визначаються кількісні та якісні показники за основним видами ресурсів, якими володіє підприємство. Наступним етапом є визначення перспектив системи ресурсозабезпечення підприємства, з огляду на можливості підприємства отримувати ресурси у найближчій перспективі. Також розглядається альтернативний варіант – запровадження ресурсозберігаючих технологій, відповідно до ринкових тенденцій та стану розвитку виробничих технологій. Наступний етап – аналіз виробничої системи, оцінка перспектив виробництва нових продуктів на базі підприємства з огляду на стратегічні плани. Після оцінки всіх факторів приймається рішення про стан ресурсного забезпечення виробництва.

При *стратегічному аналізі витрат* підприємства об'єктом дослідження виступають ланцюги створення цінності, що є інструментом стратегічного аналізу, запропонованим М. Портером. Під *ланцюжком цінностей*, він визначав «узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи від початкових джерел сировини для постачальників даного підприємства до створення готової продукції та її доставки кінцевому споживачу та подальшому обслуговуванню у нього» [21, С. 64-72].

Портер виділяв п'ять основних етапів господарської діяльності, що створюють головні цінності: вхідна логістика (матеріально-технічне забезпечення виробництва); виробничі операції (перетворення ресурсів на продукцію); вихідна логістика (доставка готової продукції), маркетинг та система дистрибуції готової продукції на ринку; сервіс. Як допоміжні види діяльності (елементи внутрішнього середовища, що створюють конкурентні переваги для підприємства, проте безпосередньо не беруть участь у виготовленні продукції) розглядались: матеріально-технічне забезпечення виробництва; розвиток інноваційних виробничих технологій, управління людськими ресурсами підприємства, інфраструктура компанії.

М. Портер вважає, що виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства неможливо, якщо розглядати підприємство в цілому, оскільки його конкурентні переваги формуються в ході багатобічної діяльності: в процесі

проектування, виробництва, маркетингу, при виконанні допоміжних функцій. У ланцюжку цінностей діяльність підприємства ділиться на дві частини (рис. 5.15)

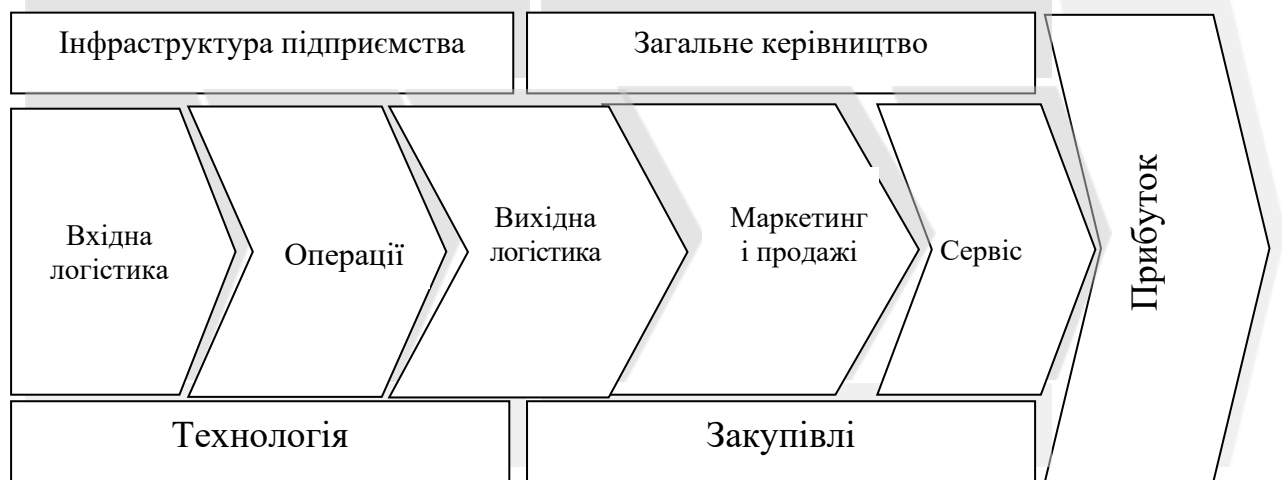


Рис 5.15. Ланцюжок цінностей підприємства за М. Портером

Стратегічний аналіз витрат включає порівняння витрат підприємства з його основними конкурентами по всьому ланцюжку цінності.

Розуміння ланцюжка цінностей підприємства вимагає обліку наступних аспектів:

- ✓ ділової стратегії підприємства, так, якщо підприємство вибрало стратегію лідерства за витратами, то зусилля керівництва підприємства будуть направлені на зниження витрат по всьому ланцюжку цінностей. Якщо підприємство вибрало стратегію лідерства по продукту, то менеджери можуть навмисно витрачати більше коштів з метою розвитку необхідних для диференціації напрямів діяльності.
- ✓ формування витрат в кожній ланці ланцюга і те, як витрати на виконання одного виду діяльності впливають на витрати в решті ланок.

Вивчення складових ланцюжка цінностей власного підприємства і порівняння її з конкурентами показує, хто і скільки має переваг/недоліків у витратах і які компоненти на це впливають. Подібна інформація є такою основою для доповнення переліку стратегічних заходів по усуненню недоліків або створенню переваг за витратами.

Поширеним методом стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства можна вважати **SNW-аналіз**, назва якого походить від англійської аббревіатури Strength, Neutral, Weakness – Сила, Нейтралітет, Слабкість. Оцінка за трьома станами відбувається відносно низки важливих критеріїв, де сильні та слабкі сторони визначаються в залежності від поточного стану підприємства, а нейтральні показники як правило беруться від середньостатистичних показників галузі. Загалом, форма проведення SNW-аналізу представлена у таблиці 5.9.

Таблиця 5.9.

Стратегічний SNW - аналіз внутрішнього середовища підприємства

Стратегічні позиції у функціональних зонах	Якісна оцінка позиції		
	S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
1. Маркетинг			
- Частка ринку			
- Ринкова позиція			
- Різноманітність і якість асортименту			
- Ринкові дослідження			
- Сервіс			
- Цінові стратегії			
- Збутова політика			
- Рекламна діяльність			
2. Фінанси....			
3. Персонал....			
...			

Використання даної методики дозволяє швидко оцінити слабкі та сильні сторони підприємства у порівнянні із іншими представниками у галузі. Більш складні варіації даного методу включають можливе ранжування показників у відповідності до ступеня їх впливовості з огляду на галузеву специфіку, що робить дану методику ще більш інформативною.

5.5. SWOT та GAP-аналіз як методичні інструменти стратегічного планування

Аналіз внутрішнього середовища є процесом багатограним та складним, який потребує не лише ретельної підготовки, але й комплексного підходу. На думку багатьох вчених недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз щодо рівня конкурентоспроможності підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їх груп [1, С.143]. Завданням підприємства на цьому етапі є забезпечення використання комплексних стратегічних інструментів, що дозволяють уникнути суб'єктивізму та розкривають потенціал розвитку у повній мірі.

SWOT-аналіз – це метод комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток підприємства або проєкта.

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених та перевірених часом методів стратегічного планування та аналізу суб'єктів господарської діяльності, підприємств державних установ або навіть окремих галузей економіки. Вперше методика SWOT-аналізу була запропонована в 60-ті роки XX століття у Гарварді з метою розробки стратегічного плану діяльності підприємства на ринку.

Сутність проведення SWOT-аналізу полягає у визначенні переліку ключових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, з огляду на відповідність їх до однієї із чотирьох категорій, які за аббревіатурою і надали назву даному методу:

- ✓ **Strengths** - сильні сторони, які виявлені в ході оцінки внутрішнього середовища підприємства та на які воно може впливати безпосередньо, завдяки власним рішенням, стратегії та системі пріоритетів;

- ✓ **Weaknesses** - слабкі сторони, які визначені в ході оцінки внутрішнього середовища та заважають підприємству в досягненні основних цілей, але можуть бути виправлені за рахунок додаткових заходів;
- ✓ **Opportunities** – можливості для розвитку, умови, які створюються у зовнішньому оточенні підприємства та які здатні значно підвищити його сильні сторони у майбутньому;
- ✓ **Threats** – загрози зовнішнього середовища, що створюють небезпеку та несуть певні ризики для підприємства в разі їх повного ігнорування.

Як правило, в системі стратегічного планування використовують три підходи до формування SWOT-аналізу, які мають назву:

- ✓ експрес-аналіз, який реалізується шляхом оцінки сильних сторін в теперішньому та можливостей у майбутньому. Його основна перевага полягає у тому, що він проводиться значно швидше та акцентує увагу на можливостях розвитку підприємства, що достатнім для визначення загальної стратегії;
- ✓ повний аналіз. В даному підході використовується вся можлива інформація про внутрішнє та зовнішнє оточення підприємства, проводяться дослідження динаміки ключових показників внутрішнього середовища та оцінка перспектив та прогнозів розвитку ринкової ситуації;
- ✓ факторний аналіз. Даний підхід було запропоновано Х. Вейрічем у 1982 році. Сутність даного підходу полягає у визначенні результатів SWOT-аналізу шляхом поетапної оцінки чотирьох пар факторів внутрішнього та зовнішнього оточення Strengths- Opportunities, Weaknesses- Threats і т.д. Пізніше дану методику було удосконалено пропозицією ввести до низки факторів показник їх значущості та проводити кількісну порівняльну оцінку за допомогою інформаційно-обчислювальних систем. Перевага цього підходу полягає у можливості значно поглибити сам аналіз та його результативність.

Схематично традиційна форма проведення SWOT-аналізу представлена на рисунку 5.16.

		<i>Зовнішнє середовище підприємства</i>	
		Можливості	Загрози
<i>Внутрішнє середовище підприємства</i>	Сильні сторони	Поле СиМ (заходи)	Поле СиУ (заходи)
	Слабкі сторони	Поле СлМ (заходи)	Поле СлУ (заходи)

Рис. 5.16. Матриця SWOT-аналізу

Матриця SWOT будується в двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна ось) і стан внутрішнього середовища (вертикальна ось). Кожний вектор розбивається на два рівня: можливості і загрози, вихідні від стану зовнішнього середовища; сила і слабкість потенціалу підприємства. При цьому в матрицю необхідно вписувати найбільш значущі елементи SWOT, які виявлені у відповідному профілі середовища (табл. 5.10). У матриці формуються чотири поля (квадранта). Для них характерні відповідні комбінації, які необхідно враховувати в ході розробки стратегії певного типу:

*Поле **СиМ*** – передбачає розробку стратегій підтримки і розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації можливостей зовнішнього середовища.

*Поле **СлМ*** – націлює дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін внутрішнього потенціалу підприємства.

Поле **СиУ** - орієнтує стратегію на боротьбу з небезпеками за рахунок використання внутрішніх резервів.

Таблиця 5.10.

Профіль середовища підприємства

Фактори середовища	Важливість для галузі	Оцінка ступеню впливу	Напрямок впливу (+,-)	Інтегральний показник ступеню важливості фактору
1	2	3	4	5
Макросередовище				
<u>PEST-фактори</u>				
<u>1. Політико-правові:</u>				
1.1 Відношення уряду до підприємства	3	3	1	9
1.2 Антимонопольна політика	2	1	1	2
1.3 Податкова політика	3	3	-1	-9
1.4 Сертифікація товарів і послуг	2	2	1	4
Разом:				6
<u>2. Економічні:</u>				
2.1 Рівень зайнятості	3	3	-1	-9
2.2 Інфляція	3	3	-1	-9
2.3 Стан виробництва	3	3	-1	-9
2.4 Купівельна спроможність населення	3	3	-1	-9
Разом:				-36
<u>3. Соціально-демографічні:</u>				
3.1 Динаміка чисельності	3	3	-1	-9
3.2 Модифікація статистично-вікової структури населення	3	3	1	9
3.3 Зниження рівня освіти	3	3	-1	-9
Разом				-9
<u>4. Технологічні:</u>	2	2	1	4
Разом:				-35
Середовище безпосереднього оточення:				
1. Споживачі		3	1	9
2. Постачальники		3	1	6
3. Конкуренти		2	-1	-2
4. Контактні аудиторії		2	1	2
Разом:				15
<u>Внутрішнє середовище</u>				33
<u>1. Організація управління:</u>				
1.1 Оптимальна організаційна структура підприємства		3	1	3
1.2 Відсутність служби маркетингу		3	-1	-3
1.3 Неповне виконання робітниками своїх функціональних обов'язків		2	-1	-2
1.4 Застарілі інструкції і положення про функціональні підрозділи		3	-1	3

Разом:				1
2. Маркетинг:				
2.1 Широкий асортимент товарів		3	1	3
2.2 Здійснення аудиту за якістю товару		3	1	3

Продовження таблиці 5.10.

2.3 Використання засобів СТІЗ		3	1	3
2.4 Недостатнє вивчення діяльності конкурентів		3	-1	-3
2.5 Невелика кількість покупців послуг		3	-1	-3
2.6 Недосконала цінова політика		3	-1	-3
2.7 Малоефективна рекламна політика		3	-1	-3
2.8 Використання прогресивних засобів збуту		3	1	3
2.9 Вивчення потреб покупців		3	1	3
Разом:				3
3. НДДКР:				
3.1 Відсутність витрат на НДДКР		2	-1	-2
3.2 Відсутність нововведень		2	-1	-2
Разом:				-4
4. Технологія:				
4.1 Вигідне місцерозташування підприємства		3	1	3
4.2 Розвинена МТБ		2	1	2
4.3 Недостатня складська мережа		2	-1	-2
Разом:				3
5. Персонал:				
5.1 Зменшення середньосписочної чисельності робітників		2	-1	-2
5.2 Збільшення продуктивності		3	1	3
5.3 Прийнятна норма адміністративно-управлінського персоналу		2	1	2
5.4 Недостатній рівень кваліфікації персоналу		3	-1	-3
5.5 Низький коефіцієнт плинності кадрів		3	1	3
5.6 Зниження коефіцієнту звороту кадрів		2	-1	-2
Разом:				1
6. Фінанси:				
6.1 Збільшення обсягу продаж товарів		3	1	3
6.2 Зниження прибутковості підприємства		3	-1	-3
6.3 Зниження ефективності діяльності підприємства		3	-1	-3
6.4 Збільшення товарних запасів		3	-1	-3
6.5 Неспроможність підприємства розплачуватися по своїм боргам		3	-1	-3
6.6 Невелика можливість наступу банкрутства		3	1	3
Разом:				-6
7. Імідж підприємства				
7.1 Середній імідж в очах споживачів		3	1	3
7.2 Середній діловий рейтинг		3	1	3
7.3 Середній престижний рейтинг		2	1	2
7.4 Сприятливий психологічний клімат у колективі		3	1	3
7.5 Колектив не схильний до нововведень		2	-1	-2

Разом:				
Разом внутрішнє середовище				9

Поле СЛУ - задає необхідність вироблення такої стратегії, яка б дозволила підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, але і відвернути можливі загрози в зовнішньому середовищі.

Матриця SWOT може розроблятися як у цілому по маркетинговому середовищу підприємства, так і по кожному фактору макро - і мікросередовища підприємства. Якщо в підприємстві виникає необхідність переглянути маркетингову стратегію взаємовідносин з покупцями, то в матриці SWOT будуть розглядатися можливості і загрози, що виявлені в результаті вивчення споживачів підприємства. У таблиці 5.11. представлений фрагмент матриці SWOT за фактором «Споживачі».

Таблиця 5.11.

Матриця SWOT за фактором «Споживачі»

		Можливості	Загрози
		Підвищення попиту на товар підприємства	Підсилення вимог покупців до якості продукції
СИЛА	Позиція лідера в області цінової політики	Формувати цінову політику з урахуванням еластичності попиту. Розглянути стратегію ціноутворення «зняття вершків» на нові товари	Забезпечити конкурентну перевагу за рахунок повної відповідності ціни і якості товару
	Високий інноваційний потенціал підприємства	Підтримувати попит на товари підприємства за рахунок маркетингових інновацій	Створити службу контролю якості товарів у підприємстві
СЛАБІСТЬ	Низький ступінь відновлення асортименту товарів	Розробити програму відвідання виставок, ярмарків різноманітних товаровиробників Розглянути стратегію диверсифікації асортименту	Формувати асортимент на основі результатів оцінки конкуренто-спроможності товарів
	Нерозвинена збутова діяльність підприємства	Розвивати напрямлення інтеграційного зростання підприємства Активно впроваджувати прямий маркетинг	Підвищити ефективність системи підтримки збуту Забезпечити зворотний зв'язок з покупцями з питань якості товарів на місці продаж

Загалом методика SWOT-аналізу надає підприємству можливість наочно оцінити наскільки ефективно воно використовує власні можливості та наскільки важко буде у майбутньому протистояти зовнішній конкуренції. Можна попередити негативний вплив та посилити слабкі сторони перед тим, як підприємство відчує

супротив конкурентів та розробити максимально ефективну стратегію що акцентує увагу на ключових можливостях [20, с. 97-98].

Таблиця 5.12.

Розширена SWOT-матриця підприємства (фрагмент)

Зміни Характеристики фірми	Можливості: 1. Вибір додаткових напрямків діяльності. 2. Ріст ринку будівельних матеріалів і виробів. 3. Невисокий рівень конкуренції. 4. Ріст потреби в житлі. 5. Співробітництво із закордонними партнерами	Погрози: 1. Падіння курсу гривні. 2. Складності в залученні інвесторів. 3. Зниження платоспроможного попиту. 4. Високі податкові ставки. 5. Неплатежі. 6. Спад виробництва.
Сильні сторони: 1. Наявність додаткових виробничих потужностей. 2. Високі якості робіт. 3. Цінові переваги. 4. Досвід роботи в галузі. 5. Висока кваліфікація персоналу. 6. Можливості зведення унікальних об'єктів	Поле «СиМ» 1.1. При можливості вибору додаткових напрямків діяльності - розширення виробничих потужностей	Поле «СиП» 3.3. При погрозі падіння попиту на готову будівельну продукцію - використати цінові переваги
Слабкі сторони: 1. Більша енергоємність і матеріалоемність виробництва. 2. Слабке використання власних інвестиційних можливостей. 3. Нечіткий розподіл обов'язків, прав, відповідальності. 4. Плинність кадрів. 5. Відсутність досвіду й підрозділів стратегічного керування й маркетингу	Поле «СлМ» 4.1. Використання можливості вибору додаткових напрямків діяльності для збереження кадрів.	Поле «СлП» 5.2. Зниження бюджетного фінансування спричиняється необхідність ефективного використання власних інвестиційних можливостей

До переваг використання даного підходу можна віднести насамперед простоту та швидкість проведення процедури аналізу, а також всебічний підхід, який є запорукою об'єктивності оцінки, адже до уваги береться як внутрішнє так і зовнішнє середовище об'єкту дослідження. Також даний метод є доволі гнучким і може бути застосовано для різних сфер та ринві діяльності, підходить як для приватного так і державного сектору, великих або маленьких об'єктів тощо. Ще однією перевагою, яка безперечно стала запорукою значного поширення даного методу це відсутність необхідності у висококваліфікованих спеціалістах для ефективного використання SWOT-аналізу на практиці.

Звичайно, поряд із очевидними перевагами, виділяють також і недоліки даного методу стратегічного аналізу. Насамперед це висока залежність від інформаційних даних, що створює певну загрозу достовірності отриманих результатів, зокрема при оцінці стану зовнішнього середовища підприємства, адже даний аспект потребує значних фінансових та аналітичних витрат, що назавжди є прийнятним для підприємства. Ще однією проблемою є узагальненість, зверхність отриманих результатів, які здебільшого визначають поточний стан підприємства та, як правило, не враховують динаміку його розвитку, а саме головне що показники здебільшого визначаються не у кількісній, а в якісній формі, що ускладнює розробку конкретних пропозицій, програм та методик покращення стану підприємства.

GAP-аналіз, або аналіз розриву є ще одним розповсюдженим методом стратегічного аналізу, який дозволяє формувати управлінські рішення з огляду на ступінь існуючих відмінностей в системі стандартів оцінки стану об'єкту аналізу. Даний тип стратегічного аналізу дуже ефективний за умов максимально об'єктивної інформації та можливостей отримання точних даних, що дають можливість визначити поточний стан об'єкту оцінювання за кожним із критеріїв.

Діагностичний аналіз, яким по суті і є GAP-аналіз, має дуже просту процедуру. Перевірка відбувається у відповідності до одного чи кількох актуальних стандартів, які найкращим чином підходять під конкретний об'єкт оцінювання, його особливості та саму мету перевірки. Далі відбувається

співставлення стандартних показників та фактичних, визначається ступінь відповідності за кожним окремим критерієм, надається деталізований звіт про те, що є невідповідним, де необхідно провести зміни та якого вони мають бути характеру для усунення визначених недоліків.

Наприклад:

Методики SWOT та GAP аналізу у державному управлінні

У 2016 році в Україні закінчився масштабний проект ПРООН/ГЕФ «Інтеграція положень Конвенцій Ріо у національну політику України», який стосувався проведенню процедури SWOT і GAP-аналізу політик, програм, планів і законодавчих актів у галузі економіки та підготовка рекомендацій щодо їх удосконалення відповідно до положень конвенцій Ріо. Організаторами даного заходу були Організація об'єднаних націй в рамках Програми розвитку глобальних світових мереж та Глобальний Екологічний Фонд (ГЕФ) в партнерстві з міжнародними установами, неурядовими організаціями та приватним сектором.

За допомогою методик SWOT-аналізу розглянуто перспективи розвитку галузей міського розвитку, проаналізовано потенційні загрози та можливості удосконалення регіональної та місцевої політики.

Використання GAP аналізу дозволило визначити ключові рекомендації для інтеграції вимог Конвенцій Ріо в галузеву політику регіонального розвитку на основі аналізу ключових показників розвитку відповідних сегментів регіональної політики.

За результатами проведених процедур Міністерство економічного розвитку й торгівлі розробило стратегічні принципи зростання економіки України – «Шлях до процвітання». Вони спрямовані на досягнення таких цілей, які мають сприяти забезпеченню економічної стабільності України шляхом створення ефективного регуляторного середовища, впровадження найновіших технологій у всіх секторах національної економіки, а також зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/projects/integrating-rio-conventions-provisions-into-ukraines-national-po.html>

На думку деяких науковців [22] для проведення розрахункового аналізу можна розрахувати коефіцієнт розриву використовуючи формулу 5.1.:

$$GAP = \frac{K_{\text{пот}} - K_{\text{пл}}}{K_{\text{пл}}} \quad (5.1);$$

де $K_{\text{пот}}$, $K_{\text{пл}}$ – представляють собою коефіцієнти поточного та планового значення показника.

Таким чином, стає можливим провести комплексну оцінку системи критеріїв (показників) на відповідність встановленим плановим або стандартним показникам. Для того, щоб забезпечити максимальну ефективність даної процедури підприємство має виконати ряд умов, насамперед це стосується повного аналізу власної діяльності з метою визначення об'єктивних актуальних показників, які будуть в подальшому використовуватись в GAP-аналізі як цільові аргументи.

Необхідною умовою для проведення ефективної процедури оцінювання також можна назвати визначення максимально та мінімально можливих значень показників, що відповідали б загальному баченню розвитку підприємства та враховували систему існуючих корпоративних цілей. Визначені параметри є необхідними для формування прогнозів та можливих сценаріїв розвитку подій.

Загалом, можна сказати що GAP-аналіз має наступні стадії:

1. Визначення системи стандартів, максимально або мінімально можливих показників або діапазону відповідності, за якими можна вважати, що показники відповідають стандарту.

2. Процедура визначення фактичних показників об'єкту оцінювання, виявлення умов та факторів впливу, які можуть підлягати корегуванню отриманих даних задля забезпечення максимальної об'єктивності аналізу (індекс інфляції, курс валют, форм-мажорні обставини тощо).

3. Формування комплексного звіту в якому розкривається природа та особливості відхилень які було виявлено, можливо також аналізувати позитивні моменти, такі як перевищення показників, сильні сторони об'єкту оцінювання.

4. Формування пропозицій щодо усунення відхилень з урахуванням особливостей досягнення тих чи інших показників, умов діяльності об'єкту оцінювання та перспектив його розвитку.

5. Загальні остаточна звітність за результатами проведення процедури GAP-аналізу.

6. Дана методика як правило проводиться у низці державних підприємств або у сферах, де діяльності суб'єктів господарювання жорстко регламентується.

Наприклад:

Одним із способів обґрунтування стратегічних цілей інноваційного розвитку Закарпаття та розробки гнучких заходів на кожному етапі їх реалізації є метод визначення та заповнення «стратегічної прогалини» або GAP-аналіз.

Методологічно аналіз розриву полягає у формуванні двох графіків, які є тенденціями розвитку інноваційної діяльності за умови незмінного середовища (Q0) та тенденціями, що є необхідні для досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку регіону (Q1). У результаті побудови графіка оцінюється масштаб розриву та приймаються відповідні заходи щодо його заповнення. Для інтерпретації умовного розриву побудовано прогнозну модель GAP-аналізу на період до 2020 року (рисунок 1.). Для побудови моделі використано прогнозовані та планові індекси очікуваних обсягів реалізації інноваційної продукції в регіоні.

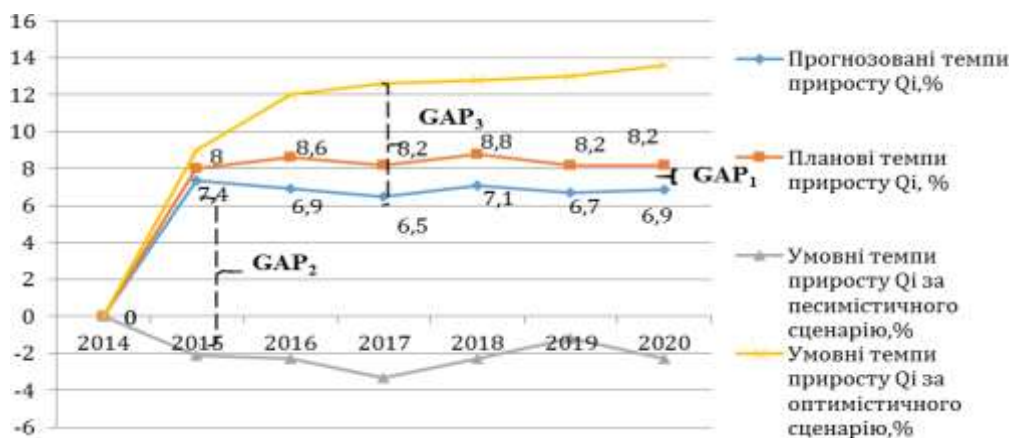


Рис. 1. GAP-аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств Закарпаття

Розриви між фактичними та плановими показниками обчислюються на кожному етапі реалізації стратегії за формулами :

$GAP_t \square Q_{1t} \square Q_{0t}$ (1), де Q_{1t} та Q_{0t} – плановий та фактичний обсяг реалізації інноваційної продукції у вартісних показниках;

$GAP_t \square \square Q_{1t} \square \square Q_{0t}$ (2), де ΔQ_{1t} та ΔQ_{0t} – плановий та фактичний обсяг реалізації інноваційної продукції у відносних показниках.

Отримані в результаті проведених розрахунків умовні розриви GAP1 складають від 0,6 до 1,7 % у рік. Це свідчить про те, що цільові показники стратегії регіонального розвитку встановлювалися за допомогою методу екстраполяції.

Можна зробити висновок, що планується регіональна інноваційна політика реактивного типу, що є характерною для більшості регіонів та України загалом в умовах підвищення нестабільності економічного, політичного, правового середовища та факторів міжнародного оточення. У таких умовах управління інноваційним розвитком підприємств регіону зводиться до подолання розривів, які можуть виникнути у разі негативного прояву факторів (GAP2). Для прикладу, розрив між запланованими та фактичними показниками розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств регіону у 2014 році склав -21 %. Основними причинами такого розриву є погіршення економічної та політичної ситуації в країні та, відповідно, зниження ділової активності підприємств.

Проте в перспективі можливий також розвиток позитивного сценарію, при якому можуть з'явитися додаткові можливості щодо активізації інноваційної діяльності підприємств регіону за рахунок формування сприятливого інвестиційного клімату, прийняття законів щодо стимулювання інноваційної діяльності та підвищення інноваційного рівня підприємств регіону в умовах інтеграції в Європейський ринковий простір. За такого сценарію може виникнути позитивний умовний розрив, що позначений на рисунку 3 як GAP3, заповнюючи який можна досягнути набагато вищих результатів, ніж це передбачено в стратегії регіонального розвитку. Завданням органів влади та місцевого самоврядування в такій ситуації є вчасне прийняття рішень щодо створення умов ефективного використання виникаючих можливостей, що матиме кумулятивний ефект для розвитку регіону.

Процедура GAP-аналізу передбачає наявність підготовки документів та інформаційно-аналітичної бази, присутності офіційних експертів та може бути частиною комплексного аудиту підприємства. Ефективність проведення GAP-аналізу наряду залежить від доцільності обраних методів аналізу, їх відповідності до умов та сфери діяльності об'єкту оцінювання а також компетентності самих суб'єктів оцінювання, якими мають бути досвідчені експерти, що мають відповідну практичну підготовку та є фахівцями із окремих стандартів, що покладено в основу даної процедури.

5.6. Портфельний аналіз в процесі стратегічної діагностики

Портфельний аналіз - це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки і скорочення/припинення інвестицій у неефективні проекти. Портфель підприємства повинен бути збалансований, тобто повинне бути забезпечене правильне сполучення підрозділів або продуктів, що потребують капітал для забезпечення росту, з господарськими одиницями, що мають деякий надлишок капіталу.

Призначення методів портфельного аналізу полягає у тому, щоб допомогти менеджерам зрозуміти бізнес, створити ясну картину формування витрат і прибутків у диверсифікованій компанії. Це, у свою чергу, вимагає ретельного аналізу можливостей і погроз для кожного господарського підрозділу (бізнес-одиниці). Портфельний аналіз забезпечує менеджерів інструментом аналізу і планування портфельних стратегій для визначення розумної диверсифікованості діяльності багатогалузевої фірми.

Мета портфельного аналізу – оцінка набору стратегічних областей бізнесу. У результаті портфельного аналізу фірма повинна прийняти остаточне рішення – чи повинна вона змінити границі свого портфеля чи ні.

Етапи процесу портфельного аналізу показано на рис. 5.17.



Рис. 5.17. Етапи портфельного аналізу

Основний об'єкт портфельного аналізу – стратегічна зона господарювання (СЗГ).

СЗГ (стратегічна зона господарювання) – великі сегменти ринку, що конкурують між собою за капіталовкладення; окремий сегмент зовнішнього оточення фірми, на який вона має або бажає мати вихід у перспективі.

У якості СЗГ можуть виступати:

✓ для підприємств, що діють на ринку засобів виробництва:

1. Галузі промисловості;
2. Сільського господарства;

3. Транспорт;

4. Зв'язок;

✓ для підприємств діючих на ринку споживчих товарів і послуг:

1. Окремі сегменти ринку;

2. Сполучення цих сегментів.

В процесі *стратегічної сегментації* здійснюється виділення СЗГ із зовнішнього оточення.

Параметрами виділення СЗГ із зовнішнього середовища підприємства є:

✓ Певна потреба (наприклад потреба в теплому одязі);

✓ Технологія, за допомогою якої дана потреба може бути задоволена (потреба в теплому одязі може бути задоволена використанням технологій текстильної, шкіряної, і хутряної промисловості) ;

✓ Тип клієнта (наприклад, чоловіка, жінки, діти);

✓ Географія потреби (географічні райони).

Таблиця 5.13.

Процес стратегічної сегментації

Параметри	Варіанти декомпозиції	
Потреба	1	1
Технології	2	3
Типи клієнтів	2	3
Географія потреб	4	4
Число СЗГ	$2 \cdot 2 \cdot 4 = 16$	$3 \cdot 3 \cdot 4 = 36$

Після проведення стратегічної сегментації здійснюють аналіз стану СЗГ.

При цьому використовують набір параметрів, що описують СЗХ:

1. Перспективи зростання. Даний параметр виражається потенційними темпами росту обсягу реалізації (виробництва) товарів з одночасним ув'язуванням цих темпів з фазами ЖЦТ.

2. Перспективи рентабельності. Цей параметр зв'язаний з досягненням очікуваного прибутку в даної СЗГ при визначеному рівні витрат звертання.

3. Очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища. У залежності від цього параметра можуть змінюватися перспективи росту і рентабельності.

4. Ключові фактори успіху – фактори, що визначають певний рівень конкурентоспроможності підприємства в даній СЗГ.

Можна виділити 3 групи факторів:

- ✓ засновані на науково-технічній перевазі;
- ✓ засновані на маркетингу;
- ✓ засновані на ефективному менеджменті.

Привабливість СЗГ – це сукупність сприятливих умов функціонування підприємства, що забезпечують йому довгострокові конкурентні перевага в даній СЗГ. Оцінка привабливості СЗГ здійснюється за формулою:

$$P_{\text{сзг}} = a \cdot G + b \cdot R + c \cdot O - d \cdot T, \quad (5.2)$$

де $P_{\text{сзг}}$ - привабливість СЗГ;

G – оцінка перспективи зростання попиту;

R – оцінка перспектив рентабельності;

T – несприятливі тенденції прояву нестабільності;

O – сприятливі тенденції прояву нестабільності;

a, b, c, d - коефіцієнти, що визначають ступінь важливості параметрів, встановлюються експертним шляхом і в сумі рівні одиниці.

На основі результатів оцінки привабливості стратегічної зони господарювання розробляються пропозиції щодо її подальшого розвитку, які можуть включати як поточні короткострокові плани так і довгострокові, що враховують сильні та слабкі сторони СЗГ та тенденції її майбутнього розвитку. Важливим етапом формування пропозицій є визначення ключових напрямків та векторів подальшого розвитку СЗГ.

Для визначення перспектив росту СЗГ використовується наступна шкала (табл. 5.14.):

Таблиця 5.14.

Оцінка перспектив зростання стратегічної зони господарювання

Фактори	Бали		Тенд. разв.
	-5	0	+5
1. Темп росту обсягу збуту підприємства в даній СЗХ. 2. Можливість географічного розширення СЗХ. 3. Ступінь відновлення продукції. 4. Ступінь відновлення технології. 5. Рівень насиченості попиту.			
Загальна оцінка змін у перспективі зростання			

Для визначення перспектив рентабельності стратегічної зони господарювання використовується наступна шкала (табл. 5.15):

Таблиця 5.15.

Оцінка перспектив рентабельності стратегічної зони господарювання

Фактори	Бали		Тенд. разв.
	-5	0	+5
1. Коливання рентабельності в даній СЗХ. 2. Коливання обсягу продажів у СЗХ. 3. Циклічність попиту. 4. Витрати, необхідні для подолання вхідного бар'єра в СЗХ. 5. Інтенсивність конкуренції. 6. Тиск покупців.			
Загальна оцінка змін у перспективі росту			

Після розрахунку привабливості СЗГ, необхідно сформувати набір, у яких доцільно функціонувати підприємству.

Проблема вибору СЗГ полягає в тому, щоб забезпечити рівновагу між короткостроковою і довгостроковою прибутковістю підприємства. Необхідно балансувати життєві цикли СЗГ, тобто створювати умови для перманентного досягнення максимального обсягу продажу в кожній СЗГ. В міру переходу СЗГ із фази зрілості у фазу спаду зусилля підприємства повинні направлятися в іншу СЗГ, що входить у фазу зрілості з фази росту.

Розглянемо приклад:

Існують дві фірми, що функціонують у трьох СЗГ (рис 5.18.). У короткостроковій перспективі перше підприємство має більш міцне положення, ніж друге, так як всі СЗГ знаходяться в одній фазі життєвого циклу, обсяг продажу має ті ж самі тенденції у всіх СЗГ, що приводить до максимізації доходу в даний момент часу. У довгостроковій перспективі підприємство може очікувати різке зниження ефективності, оскільки всі СЗГ прийдуть одночасно до фази спаду. Тому доцільно балансувати життєві цикли СЗГ, тобто створювати умови для досягнення максимального обсягу продажу у кожній СЗГ. Тобто в міру переходу СЗГ із фази зрілості у фазу спаду всі зусилля підприємства повинні спрямовуватися в іншу СЗГ, що входить у фазу зрілості з фази зростання.

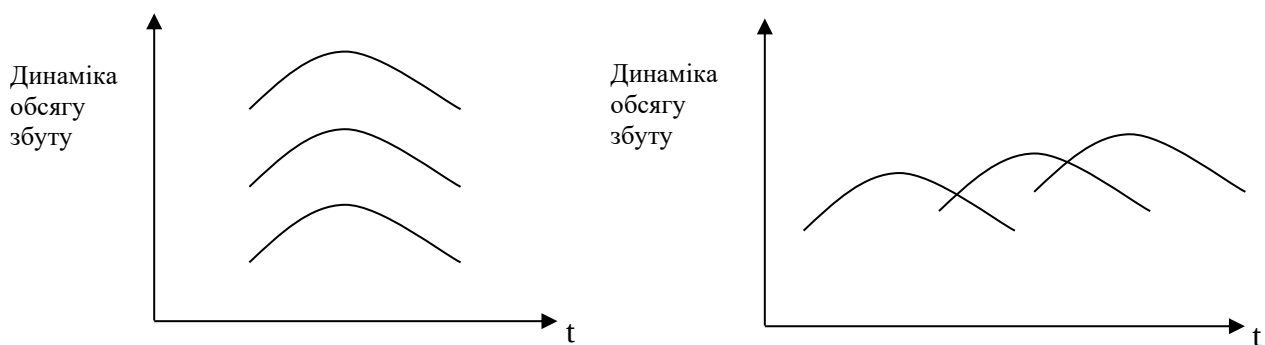


Рис. 5.18. Варіанти формування стратегічного набору СЗГ

Підприємству необхідно розроблювати стратегію синергійної взаємодії СЗГ, яка забезпечить виживання підприємству в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

На результативність даної стратегії істотно впливають внутрішня і стратегічна гнучкість підприємства.

Стратегічна гнучкість – це здатність підприємства до ефективної адаптації, що забезпечує своєчасну й ефективну зміну набору СЗГ. Вона заснована на конгломератній побудові набору СЗГ, що залежать від різних технологій, вимагають різномірних економічних, соціальних та ін. умов.

Наприклад, компанія працює в 4-х СЗГ, причому СЗГ 2 здатна забезпечити 50% потенційної місткості ринку і відповідно значну масу прибутку. Якщо в ній виникнуть несприятливі стратегічні несподіванки, підсиляться державне регулювання тощо), то утрати фірми будуть істотними. Тому, незважаючи на те, що дана СЗГ можливо знаходиться у фазі росту і має перспективу переходу у фазу зрілості, доцільно продовжити дослідження ринку з метою пошуку нових СЗГ, менш підданих ризику.

Стратегічну гнучкість, тобто незалежність ні від однієї СЗГ із погляду її впливу на виживаність фірми можна забезпечити шляхом постійного відстеження ринку і випереджальної зміни набору СЗГ.

Внутрішня гнучкість – досягається можливістю швидкого перерозподілу ресурсів стратегічного потенціалу підприємства.

Зовнішня і внутрішня гнучкість суперечать одна одній. Наскільки підприємство диверсифікує своє зовнішнє середовище, настільки ж знижується можливість своєчасного перерозподілу його ресурсів.

Це протиріччя дозволяється використанням концепції синергізму, що має місце тоді, коли ефект спільних дій істотно більше, ніж проста сума ефектів індивідуальних зусиль. В економічних системах ефект синергізму часто називають ефектом « $2+2=5$ », оскільки доходи від спільного використання ресурсів перевищують суму доходів від використання тих же ресурсів окремо.

Існує три базові можливості досягнення синергічного ефекту:

1. Функціональна можливість. Досягнення ефекту за рахунок того, що професійна компетенція функціональних служб використовується у всіх спеціалізованих видах діяльності підприємства.

2. Стратегічна можливість – досягнення ефекту за рахунок компліментарності всіх стратегій підприємства.

3. Управлінська можливість – досягнення ефекту за допомогою системної компетентності менеджменту організацій.

5.7. Матричні інструменти портфельного аналізу

Основним прийомом портфельного аналізу є побудова двовимірних матриць, за допомогою яких бізнес-одиниці або продукти можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темпи росту продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі та ін. Найбільш відомі матриці для **портфельного аналізу**: Матриця БКГ (BCG) - **Аналіз** темпів росту і частки ринку Матриця МКК (MCC) - **Аналіз** відповідності бізнесу місії підприємства і її ключовим компетенціям Матриця GE / McKinsey - **Аналіз** порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу.

Паралельне чи комбіноване використання різних видів двовимірних матриць максимально точно відображає стратегічну позицію певного виду бізнесу та його ефективність у межах бізнес-портфеля компанії. У загальному випадку портфельний аналіз побудований на правилі, що чим вище потенціал розвитку бізнес-одиниці (зростання продажів і прибутку) і чим нижче ризику — тим вигідніше для компанії в цілому інвестування в розвиток цієї бізнес-одиниці. Інвестиційні ресурси при цьому можуть бути як зовнішні, так і внутрішні (прибуток інших бізнес-одиниць). Також слід зазначити, що портфельний аналіз допомагає уникати «уніфікаційного» підходу до розвитку цих бізнес-одиниць при розробці корпоративних стратегій.

Розглянемо деякі з них більш детально.

Матриця Бостонської консультаційної групи. В основі Бостонської матриці лежить модель життєвого циклу товару, у відповідності з якою товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар-«проблема»), ріст (товар-«зірка»), зрілість (товар—«дійна корова») і спад (товар-«собака»). При цьому грошові потоки й прибуток підприємства також змінюються: негативний прибуток замінюється ростом і потім поступовим зниженням.

На рисунку 5.19. представлено схему матричного аналізу конкурентного середовища Бостонської консультативної групи.

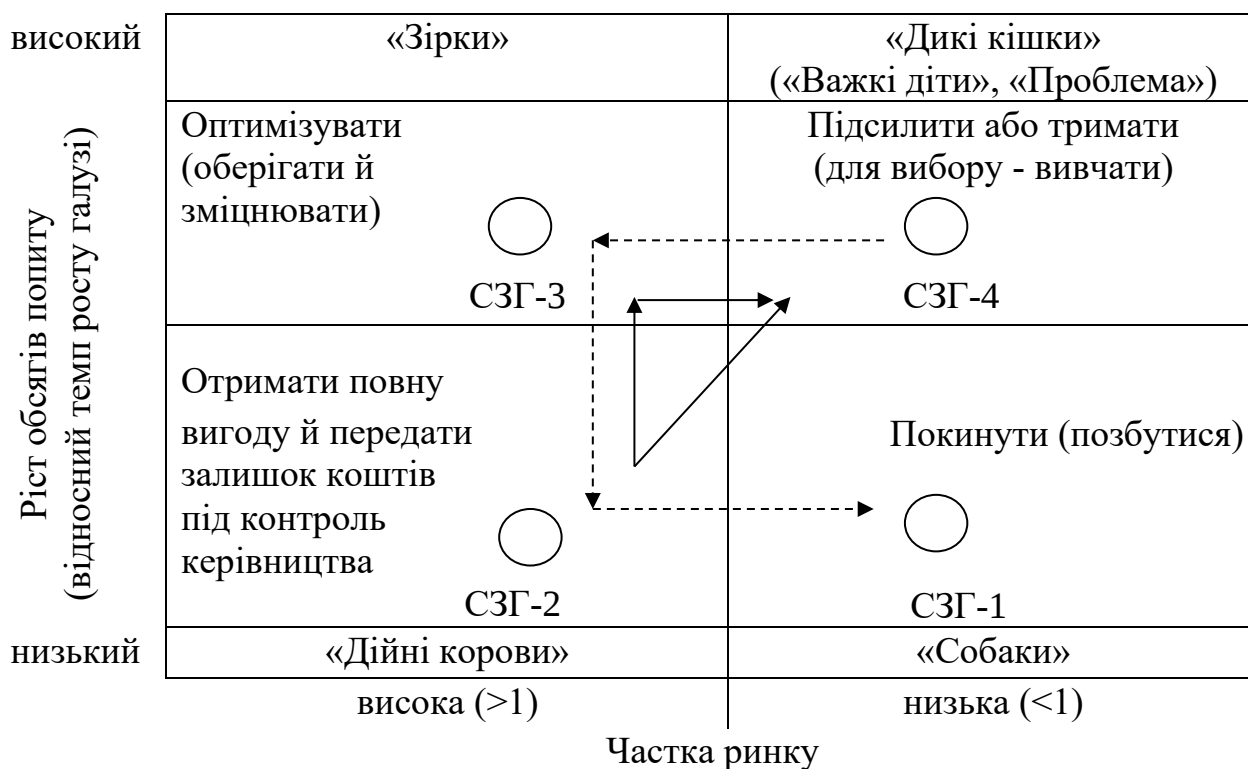


Рис. 5.19. Матриця портфельного аналізу Бостонської консультативної групи

*(штрихові лінії - шлях розвитку «важких дітей», суцільні лінії - перерозподіл коштів від «дійних корів»)

Метою створення даної матриці було створення ефективного інструменту для стратегічної оцінки перспектив реалізації певного продукту на ринку, а також аналізу рівня ринкової конкуренції та передумов зміни ринкового балансу. Підприємства, що змагаються за долю ринку в умовах вільної відкритої конкретної боротьби намагаються захопити якомога більшу його частку, проте в умовах динаміки життєвого циклу товару та рівня розвитку технологій необхідно зважати також на показники реальної прибутковості та темпам зростання обсягів попиту на певну продукцію.

Таким чином, при аналізі кожної продуктової категорії можна відзначити чотири групи продуктів, яким притаманні ті чи інші умови. Продукти, що належать до сегменту «Зірки», мають високу долю ринку та високі темпи продажів, проте через високу насиченість ринку, для того щоб забезпечити їх подальше зростання необхідно збільшувати обсяги інвестування, проводити

модернізацію та широку рекламну кампанію. Стратегічно, продукти-«зірки» цілком можуть бути стратегічними пріоритетами кампанії у довгостроковій перспективі за сприятливого перебігу подій, але дуже часто вони виходять з ринку або перетворюючись на «дійних корів», або «важких дітей» через те, що рентабельність подальшої промоції даних товарів починає різко знижуватись а темпи роста долі ринку згасають. Виключенням можуть бути випадки, коли вже знайома товарна продукція отримує нове життя через низку обставин – появу нових економічних технологій виробництва, технологічну модернізацію або різкий відхід провідного конкурента з ринку. В такому випадку життєвий цикл продуктів-«зірок» буде частково подовжений, але лише на певний проміжок часу, поки не мине сприятлива ситуація.

Продукти з категорії «дійні-корови» є найбільшим джерелом прибутку для успішних на ринку кампаній, їх життєвий цикл багато в чому залежить від динаміки ринку та технологій виробництва, тому в майбутньому поведінка підприємства-виробника може суттєво змінюватись.

Як правило, кампанії, що використовують дані продукти намагаються максимізувати прибутки через низькі темпи росту ринку, коли діяльність конкурентів не є досить загрозливою. Дуже часто кампанії-монополісти, які мають подібні продукти, намагаються використати своє лідируюче положення щоб уникнути можливості появи конкурентів перекуповуючи перспективні технології, стартапи та лобіюючи умови, які вигідні лише великим гравцям. Через це, подібні ринки є непривабливими для нових інвесторів і вони роками можуть їх уникати, незважаючи на високі доходи самих кампаній-монополістів.

Проте, як тільки ринок починає насичуватись новими гравцями, зростає рівень внутрішньої конкуренції «дійні-корови», як правило, відходять на другий план відкриваючи дорогу новим продуктам на розробку яких кампанії витрачали свої прибутки. Таким чином відбувається заміна одним товарів іншими, доля самих «дійних корів» може перевести їх до будь-якої іншої категорії в залежності від низки обставин.

Продукти з категорії «Важкі діти» (в іншій інтерпретації «дикі кішки» або «проблема») характеризуються малою долею ринку при високих темпах росту, що призводить до низької рентабельності та відсутності подальших перспектив просування даної категорії продукту. Необхідність значних обсягів інвестування в подальшу розробку та просування даної продукції є важким тягарем для більшості виробників, через що вони, як правило, намагаються скоріше позбутись продукції, що потрапляє у даний сегмент. Єдиний випадок, коли продукція даної категорії може звернути на себе увагу – це перспективи значного технологічного удосконалення, які можуть вивести виробника у лідери за відсутності належної конкуренції, тому для даної категорії продукції дуже часто характерними є проведення активної науково-технологічної розвідки та політика інноваційних перетворень.

Четвертим сегментом матриці Бостонської консультативної групи є продукція що має назву «собаки» - це продукти, які мають низьку долю ринку при низьких темпах його росту. Як правило, це продукти від яких кампанія-виробник намагається позбутись не розмірковуючи над можливістю відновлення їх виробництва. «Собаки» - це результат невірної, помилкової інвестиційної кампанії підприємства, вони, з одного боку, є тягарем для поточного бюджету кампанії але з іншого боку є необхідним уроком, з якого треба зробити висновки у майбутньому. У світі існує багато випадків, коли після ряду невдач, виробники знаходили вірні рішення, отримавши неоціненний досвід саме на своїх попередніх помилках.

Отже, матриця Бостонської консультативної групи є ефективним інструментом стратегічного аналізу зовнішніх переваг та рівня конкурентоспроможності виробника за окремими категоріями продукції та ринків на яких вона представлена. Використання даної матриці допомагає у розробці маркетингових та сервісних стратегій, визначає засади технічної та виробничої політики підприємства на значний період, демонструє основні пріоритетні напрямки реалізації альтернативних маркетингових рішень кампанії.

Таким чином, бажана послідовність розвитку продуктів наступна:

«Важкі діти» —> «Зірка» —> «Дійна корова» [й якщо неминуче] —> «Собака»

У динамічному корпоративному портфелі можуть бути, наприклад, такі траєкторії:

- ✓ *«траєкторія новатора»*. Інвестуючи в НІОКР кошти, одержувані від продажу товарів-«дійних корів», підприємство виходить на ринок із принципово новим товаром, що займає місце «зірки»;
- ✓ *«траєкторія послідовника»*. Кошти від продажу товарів—«дійних корів» інвестуються в товар-«проблему», на ринку якого домінує лідер. У даній ситуації фірма вибирає агресивну стратегію нарощування частки ринку, і товар-«проблема» перетворюється в «зірку»;
- ✓ *«траєкторія невдачі»*. Внаслідок недостатнього інвестування товар-«зірка» втрачає лідируючі позиції на ринку й стає товаром - «проблемою»;
- ✓ *«траєкторія перманентної посередності»*. Товару-«проблемі» не вдається збільшити свою частку ринку, і він вступає в наступну стадію (товар-«собака»).

Основні рекомендації матриці БКГ наведено в таблиці 5.16.

Таблиця 5.16.

Рекомендації Бостонської матриці

Вид стратегічної одиниці бізнесу	Прибуток	Грошові потоки	Можливі стратегії
«Проблема»	Низький, зростаючий, нестабільний	Негативні	Аналіз: чи зможе бізнес здійснитися до рівня зірки?
«Зірка»	Високий, стабільний, зростаючий	Приблизно нульові	Інвестиції для росту
«Дійна корова»	Високий, стабільний	Позитивні, стабільні	Підтримка прибутковості інвестицій в інші СЗГ
«Собака»	Низький, Нестабільний	Приблизно нульові	Ліквідація підрозділу / «збір врожаю»

Наприклад:

Аналіз товарного портфеля компанії L'Oréal за допомогою матриці БКГ

Французька компанія L'Oréal є великою міжнародною корпорацією, яка має представництва у більш ніж 30 країнах світу, в тому числі і в Україні. У 2021 році групою незалежних експертів було проведено дослідження ринкової позиції компанії, що базувалось на використанні матричного методу Бостонської консультативної групи.

Аналіз ключових ринків за окремими видами продукції компанії продемонстрував, що за такими видами продукції як засоби догляду за шкірою та фарба для волосся компанія має 9% долі ринку при темпах його росту на рівні 7-8% на рік. Дані види продукції відповідно були віднесені до категорії «зірки».

В той же час, продукція призначена для макіяжу займала 2,1% ринку при темпах роста 8,3% на рік. Дану продукцію було віднесено до категорії «дикі кішки». Найгірша ж ситуація виявилась у продукції що призначена для догляду за волоссям. Визначено, що при низьких темпах росту ринку на рівні 1-1,5% дана продукція займає лише 3% долі ринку, тому її було визначено як продукцію із сегменту «собаки».

Даний підхід, дозволив окреслити коло найбільш пріоритетних сфер діяльності компанії та визначити успішність окремих категорій продукції компанії, що закладає основу подальшого дослідження.

Проведення стратегічного аналізу методом матриці БКГ. URL: <https://www.feedough.com/what-is-a-bcg-matrix-examples-how-to-guide/>

Матриця GE/McKinsey. з'явилася в процесі розвитку матриці БКГ й усунула частину недоліків цієї моделі. Схема матриці складається із дев'яти секторів і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу. Матриця обумовлює вибір альтернативних стратегій залежно від конкурентної позиції та привабливості виду діяльності.

Перший критерій - конкурентна позиція підприємства визначається на основі аналізу частки ринку підприємства, ключових стратегічних переваг, загальної готовності підприємства до конкурентної боротьби використовуючи всі можливі методи: цінова політика, залучення додаткових інвестицій, реструктуризація та оновлення діяльності тощо. Зважаючи на рівень показника конкурентної позиції підприємства на ринку робиться висновок про його конкурентний потенціал, а отже привабливість для інвесторів.

Критерій привабливості виду діяльності (стратегічної зони господарювання) розкриває потенціал ринку, на якому діє підприємство. Сюди входять загальна характеристика ринку, його обсяг, динаміка та структура, рівень конкуренції та прибутковості, технологічна інноваційність ринку та активність інвесторів відносно учасників ринку, відсоток вдалих та невдалих інвестиційних проектів, вплив технологічних, сезонних, цінових, ресурсних, політичних прямих та непрямих факторів на стан та динаміку ринку. Також важливими показниками є рівень вступного бар'єру та можливість повернути вкладення у перспективі. На основі даних критеріїв складається відповідна матриця (рис. 5.20)

Привабливість діяльності, ринку, сфери бізнесу				
		Висока	Середня	Низька
Конкурентна позиція	Сильна	<i>Розвиток та лідерство:</i> ✓ активне зростання; ✓ багато інвестицій; ✓ агресивна політика	<i>Обмежене лідерство:</i> ✓ вибіркоче інвестування; ✓ захист власного ринку; ✓ скорочення витрат;	<i>Обмежене інвестування:</i> ✓ акцент на сильні сторони; ✓ захисна політика; ✓ жорстка економія витрат.
	Середня	<i>Розвиток та зростання:</i> ✓ сегментація сфер привабливості; ✓ попередження слабкостей; ✓ управління інвестиційною програмою.	<i>Стабільність та сталість:</i> ✓ вибіркоче інвестування; ✓ захист власної позиції; ✓ контроль ризиків; ✓ перевірене партнерство.	<i>Збір врожаю:</i> ✓ максимізація грошових потоків; ✓ відсутність інновацій; ✓ мінімальне інвестування; ✓ підготовка альтернатив.
	Низька	<i>Стабілізація позицій:</i> ✓ закріплення на ринку; ✓ створення іміджу; ✓ пошук партнерства та ринкового досвіду; ✓ концентрація на нішовій продукції.	<i>Збір врожаю:</i> ✓ максимізація прибутку; ✓ орієнтація на сильні боки; ✓ пошук альтернатив бізнесу; ✓ пошук покупців бізнесу.	<i>Ліквідація підприємства:</i> ✓ скорочення витрат на ліквідацію; ✓ економія часу; ✓ відсутність вкладень та розвитку; ✓ відмова від бізнесу.

Рис. 5.20. Структура матриці портфельного аналізу та інвестування за моделлю GE/McKinsey

Етапи розробки матриці GE/McKinsey:

1. Формуються показники по параметрах «привабливість СЗГ» і «конкурентоспроможність підприємства в конкретній СЗГ» (табл. 5.17).
2. Для кожного показника в рамках кожного із двох параметрів визначаються коефіцієнти важливості (ваги).
3. Оцінюються показники для кожної СЗГ (рекомендовано за 5-ти бальною шкалою).
4. Визначається зважена оцінка шляхом множення коефіцієнта важливості цього показника на його оцінку в балах.
5. Зважені оцінки підсумуються в рамках кожного параметра для будь-якої СЗГ.
6. Будується поле матриці розмірністю 3×3 :
по горизонталі - «конкурентоспроможність підприємства в СЗГ»;
по вертикалі - «привабливість СЗГ».
7. Позицію кожної СЗГ у матриці необхідно визначити за її координатами - параметрами конкурентоспроможності й привабливості.
8. Положення кожної СЗГ варто показати на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру СЗГ. Заштрихованим сегментом вказується частка СЗГ конкретного підприємства.

Таблиця 5.17.

Параметри матриці GE/McKinsey

Параметри	
Привабливість СЗГ	Конкурентоспроможність підприємства в конкретній СЗГ
Показники	Показники
1. Ємність СЗГ. 2. Річний темп росту СЗГ. 3. Прибутковість. 4. Рівень конкуренції. 5. Приступність і наявність постачальників. 6. Сприйнятливість до змін навколишнього середовища.	1. Ринкова частка збуту товарних груп у СЗГ. 2. Відносний рівень витрат. 3. Можливість перевершити конкурентів за якістю товарів, знанням споживачів. 4. Наявність бажаних переваг. 5. Рівень прибутковості відносно конкурентів.

Науковці [10809, с. 289-291] виділяють основні переваги, які має GE/McKinsey перед матрицею БКГ:

- ✓ з'явилась можливість провести аналіз у більшому діапазоні через наявність 9 сегментів матриці, які визначають перехідні умови;
- ✓ використовуються комплексні критерії, що детальніше характеризують позицію бізнес-напрямку підприємства в конкретних умовах;
- ✓ значно розширено коло показників, які впливають на результати дослідження, а отже підвищують його об'єктивність;
- ✓ з'являється можливість проаналізувати комплекс заходів, які має виконати підприємство в певній ситуації(це може бути активне інвестування та розвиток, або навпаки концентрація на окремих сильних сторонах чи повна ліквідація бізнесу).

Проте дана методика, незважаючи на її очевидні переваги, все ж надає узагальнену інформацію про стан та необхідні рекомендації щодо подальших дій для підприємства в конкретних ринкових умовах. Існує проблема, яка полягає у відсутності ваги кожного із факторів, що аналізуються, що може призводити до недостатньо об'єктивних даних, зміні акценту отриманих результатів. Також, доволі часто інвестиційні стратегії не реалізуються за чітко визначеним сценарієм, що призводить до отримання необ'єктивних даних стосовно темпів та результатів розвитку підприємства та рентабельності інвестицій.

Як і більшість стратегій, що формуються в результаті матричного підходу результатом застосування матриці GE/McKinsey є певна стратегія, що орієнтується на певну ринкову нішу, яка дозволяє підприємству максимізувати свої економічні результати використовуючи стратегічні переваги та можливості але для повної ефективної реалізації потенціалу підприємства у майбутньому рекомендується додавати також складові стратегії, які полягають у формуванні розвитку фінансової, виробничої, технічної, соціальної та інших сфер діяльності.

Загалом, слід відзначити, що результати запровадження даного підходу здебільшого носять виключно рекомендаційний характер. В подальшому підприємству необхідно постійно досліджувати окремі аспекти власної політики,

проводити пошук найбільш ефективних рішень, спираючись на результати більш глибокого аналізу певних процесів чи напрямків діяльності. Дуже важко також оцінити перспективи та динаміку окремих процесів, що відображаються у більш статичному форматі.

Тому історично за матрицями БКГ і GE/McKinsey з'явилися і такі, що описують еволюцію ринку. Однією з таких матриць є матриця Артура Д. Літла, яка ґрунтується на життєвому циклі галузі.

Матриця Артура Д. Літла (Матриця ADL/DC) спрямована на визначення розумної диверсифікації діяльності багатогалузевої корпорації. Вона розробляється на основі поєднання двох параметрів - чотирьох стадій життєвого циклу товару: народження, зростання, зрілість, спад і п'яти ознак конкурентних позицій: домінуюча, сильна, помітна, міцна, слабка.

Сектори чинників конкретних позицій відображають етапи зміни ринку, відповідні стадіям життєвого циклу галузі. Тим самим забезпечується можливість аналізу розвитку ринку в часі. Кожному етапу відповідають певні фінансові характеристики, специфічні форми конкуренції, різні форми стратегічної поведінки. При визначенні положення відносно конкурентів використовуються і показники ринкової частки, і показники конкурентоспроможності, і інтенсивність конкурентної боротьби.

Методика проведення аналізу за матрицею складається із наступних етапів:

1. Визначення кола галузей, які підлягають аналізу, а також ринкових представників, їх характеристик та переліку конкурентних переваг.
2. Аналіз чинників, які мають вирішальне значення на кожному із ринків, загальна характеристика ринкової ситуації.
3. Визначення фаз життєвого циклу, характерних для кожного ринку беручи до уваги ключові ринкові ознаки, обсяги продажів, темпи зростання прибутків та динаміка конкуренції.

Матриця ADL/DC представлена в таблиці 5.18.

Таблиця 5.18.

Стратегічні рішення за методикою матриці ADL/DC

Чинник	Стадія життєвого циклу галузі			
	народження	зростання	зрілість	спад
домінуюча	агресивна поведінка; демонстрація сили, великі інвестиції, набуття більших переваг на ринку	утримання значних позицій, розробка інновацій, лідерство у виробничих витратах, інвестиції у зростання.	більш виражена стратегія утримання позицій, збереження конкурентних переваг пошук економічних інновацій та неризикованих інвестицій.	протистояння падінню ринку, отримання максимальних прибутків, контроль над ключовими постачальниками, інвестування лише за гострої необхідності.
сильна	захоплення долі ринку, нав'язування боротьби лідерам, високий рівень інвестування та розвиток інноваційних проектів.	стратегія утримання долі ринку, орієнтування на освоєні ринки та мінімізацію витрат, концентрація на власних перевагах.	утримання долі на ринку, інвестування лише за гострої необхідності, політика збереження якості та конкурентних переваг.	утримання позицій та долі ринку, скорочення витрат, уникнення ризиків
помітна	вичікування нагод, увага на власних конкурентних перевагах, селективне інвестування	вичікування нагод, увага на власних конкурентних перевагах, селективне інвестування	зростання активності, захоплення нових ніш, скорочення інвестування	скорочення витрат, підготовка до виходу із ринку, мінімальне або відсутнє інвестування
міцна	стратегія виживання, збереження власних позицій, інвестування у сильні сторони	захоплення ринкових ніш, посилення позицій, інвестування у розвиток сильних сторін, оптимізація витрат	стратегія захоплення ніш та збільшення частки ринку. у випадку скорочення долі – рішення про вихід. селективне інвестування.	стратегія скорочення витрат та ліквідації. інвестування відсутнє.
слабка	стратегія вибору – активне інвестування чи рішення про вихід з ринку.	стратегія вибору – активне інвестування чи рішення про вихід з ринку.	стратегія вибору – активне інвестування чи рішення про вихід з ринку.	вихід з ринку, ліквідація швидкими темпами із мінімальними витратами.

Стадії життєвого циклу галузі можна охарактеризувати наступним чином:

Стадія народження – виникнення нової галузі, викликане, як правило, незадоволенням у вже існуючих сегментах ринку, що обумовлює необхідність великих обсягів інвестування через освоєння нових технологій, що раніше не існували або не використовувалися, для задоволення певних потреб споживача. Основними характеристиками такої галузі є зміни в технології, енергійний пошук нових споживачів і фрагментарність пропозицій на швидко мінливому ринку. Обсяг продажу швидко зростає проте прибуток майже відсутній через те що найголовнішим для учасників на даній стадії є захоплення якомога більшої долі ринку, через що поступові відсіюються невеликі та неміцні гравці і на ринку залишаються все більше підприємства, що мають значні фінансові ресурси.

Стадія зростання – ті підприємства, які залишились на ринку починають поступово освоювати свої сегменти. Попит на продукцію поступово зростає, гравці стають більш міцними, опановують нові технології, підвищується ефективність виробничих процесів та обсяги виробництва. Поступово галузь закривається для нових учасників через те, що всі гравці поступово заповнюють весь простір та збільшують свої прибутки.

Стадія зрілості – характеризується повним насиченням ринку, всі учасники досягають максимальних обсягів реалізації продукції та продовжують стабільно отримувати високі прибутки. Проте, галузь поступово переходить у стадію тривалої стагнації, технології починають втрачати ефективність, продукція все більше стає вразливою для товарів-замінників. На даній стадії підприємства починають готуватись до необхідних змін навіть за умов відсутності явних передумов.

Стадія старості – для галузі це означає старіння продукції (технологічне або моральне), поступово галузь втрачає свою привабливість, зменшуються обсяги реалізації а отже учасники починають отримувати менші прибутки. Товари-замінники починають активно займати старі ніші, виникає потреба у глибокому переформатуванні бізнесу та виробничих технологій.

В свою чергу ознаки конкретних позицій, що визначаються в матриці мають наступне тлумачення:

Провідна – ситуація при якій один представник бізнесу, якщо такий взагалі є, може займати дану позицію в галузі. Позиція часто є результатом сильно захищеного технологічного лідерства. Такий представник бізнесу встановлює стандарт для галузі й контролює поведінку інших конкурентів. Провідний бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів розвитку .

Сильна – характеризується сильним видом бізнесу який сам вибирає стратегії незалежно від поведінки своїх конкурентів і має певні переваги перед ними. Відносна частка на ринку в 1,5 рази більше, ніж частка самого великого найближчого конкурента, але абсолютної переваги в такого виду бізнесу немає.

Помітна - вид бізнесу має певні особливості й переваги. Це, як правило, один з лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі конкуренти перебувають приблизно на одному рівні, і жоден з них не домінує. Якщо в нього є своя ніша, то цей вид бізнесу перебуває у відносній безпеці від конкурентів і звичайно йому вдається незабаром значно поліпшити свою конкурентну поведінку.

Міцна - вид бізнесу домагається прибутку, спеціалізуючись у вузькій і захищеній ніші, будь то спеціалізація на невеликій частині великого ринку або на певному підтипі продукції. Міцний бізнес може довго зберігати таке положення, але практично не має шансів його поліпшити.

Слабка - позиція яка означає, що вид бізнесу має ряд критично слабких сторін, що заважають йому в остаточному підсумку стати центром генерації прибутку для корпорації. Слабкість може бути обумовлена самим видом бізнесу (він може бути занадто малим або може не бути важливих ресурсів для його підтримки), або помилками, допущеними в минулому при його розвитку.

Отже, зазначені інструменти є ефективним способом забезпечення стратегічних рішень в сфері управління розвиток підприємства та визначенні інвестиційної привабливості тієї, чи іншої продукції чи підприємства.

Контрольні питання



1. Розкрийте зміст поняття «стратегічний аналіз».
2. Визначте об'єкт та предмет стратегічного аналізу.
3. Охарактеризуйте основні етапи процесу стратегічного аналізу.
4. Проаналізуйте елементи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.
5. Назвіть фактори, що включаються в модель PEST-аналізу.
6. Поясніть, яким чином формується профіль макросередовища підприємства.
7. Виділіть напрями галузевого аналізу та охарактеризуйте їх.
8. Визначте та проаналізуйте фактори мікросередовища при проведенні стратегічного аналізу підприємства.
9. Розкрийте особливості етапів життєвого циклу галузі.
10. Назвіть, які п'ять конкурентних сил виділив Портер у процесі діагностики конкурентного середовища, розкрийте їхню сутність.
11. Проаналізуйте основні конкурентні стратегії за Портером, в чому полягають їх особливості та
12. Визначте етапи побудови карти стратегічних груп.
13. Розгляньте на конкретному прикладі позицію підприємства в галузі по відношенню до конкуруючих компаній.
14. Наведіть та охарактеризуйте чинники, від яких залежить утримання підприємством конкурентних переваг на ринку.
15. На які акценти робиться увага при проведенні конкурентного аналізу середовища?
16. Надайте пояснення основним складовим ключових факторів успіху.
17. Визначте ключові критерії оцінки привабливості ринку збуту продукції для підприємства?

18. Охарактеризуйте внутрішнє середовище підприємства.
19. Яким чином здійснюються прогнози у стратегічному аналізі внутрішнього середовища підприємства?
20. Розкрийте методику SWOT-аналізу, в чому полягають її принципові переваги та можливі недоліки?
21. Яким чином проводиться стратегічний GAP-аналіз підприємства?
22. Розкрийте сутність та завдання портфельного аналізу підприємства.
23. Поясніть як змінюється стратегія підприємства в залежності від стадій його життєвого циклу?
24. Яким чином оцінюється привабливість стратегічної зони господарювання?
25. Охарактеризуйте структуру матриці портфельного аналізу GE/McKinsey та визначте ситуації коли її використання є найбільш доцільним?
26. Охарактеризуйте матрицю БКГ та визначте її сильні та слабкі сторони.
27. Надайте загальну характеристику матриці ADL/DC.

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ

*Найкращий стратегічний план марний,
якщо він не може бути виконаний тактично
Ервін Роммель*

6.1. Формування стратегічних альтернатив. Модель Томпсона-Стрикленда як інструмент вибору стратегічних дій

Третій етап стратегічного планування діяльності підприємства включає розробку стратегічного набору підприємства.

Процес вибору стратегії – це найважливіший аспект стратегічного управління.

Обираючи стратегії, треба брати до уваги наступне:

- ✓ типи реакцій на зміни умов у зовнішньому середовищі (у ринковому попиті, рівні конкуренції, законодавчій базі тощо);
- ✓ варіанти розподілу ресурсів між підрозділами та напрямками діяльності підприємства з метою ефективного їх використання при досягненні стратегічних цілей;
- ✓ методи конкуренції за кожним напрямом діяльності підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності та адекватної реакції на загрозу з боку конкурентів (у тому числі і в тих сферах діяльності, де відсутні вагомі конкурентні переваги і де існує потенційна загроза виживанню) [71, с. 116].

Процес вибору стратегії включає такі стадії (рис. 6.1):

- ✓ розробка стратегічних альтернатив;
- ✓ аналіз (оцінка) стратегічних альтернатив;
- ✓ вибір оптимальної стратегії.

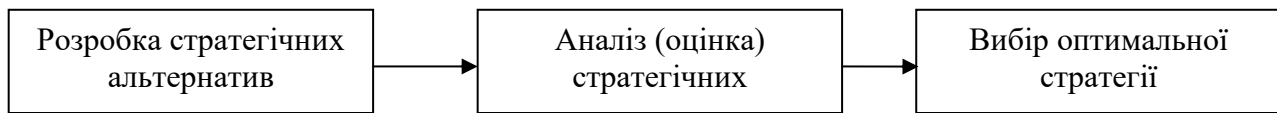


Рис. 6.1. Стадії вибору стратегії

Перша стадія - Розробка стратегічних альтернатив - передбачає визначення альтернативних стратегічних траєкторій, що спрямовані на досягнення намічених цілей.

Принцип стратегічного планування – багатоваріантність – передбачає розробку декількох необхідних стратегічних альтернатив, з яких остаточно здійснюється вибір стратегії підприємства.

На цій стадії важливо розробити максимальну кількість альтернативних стратегій, залучити до розробки не тільки вище керівництво, а й менеджерів середньої ланки. Це дозволить розширити вибір і не пропустити потенційно найкращий варіант.

Стратегічні альтернативи – набір різних стратегій, що сприяють досягненню різноманітних стратегічних цілей підприємства в межах обраного стратегічного напрямку і обмежень на використання існуючих ресурсів. Кожна з стратегічних альтернатив надає підприємству різні можливості і визначається різними витратами і результатами.

З метою розробки альтернативних стратегій підприємство використовує базові стратегічні підходи – матричні інструменти стратегічного управління.

Матрична модель Томпсона-Стрикленда визначає стратегічний вибір в залежності від динаміки зростання ринку і конкурентних позицій підприємства (рис. 6.2.).

Усі можливі стратегічні альтернативи на полях матриці розташовані в порядку зниження їх привабливості.

При сильній конкурентній позиції та високих темпах росту ринку підприємство має декілька варіантів розвитку:

- ✓ продовжувати концентрувати зусилля на одному виді бізнесу;

- ✓ прагнути зберегти й збільшити власну частку галузевого ринку та розвивати базові конкурентні переваги;
- ✓ капіталізувати прибуток для утримання сильної позиції в галузі, інтегруючись з іншими підприємствами;
- ✓ здійснювати вертикальну інтеграцію для зменшення своїх конкурентних позицій;
- ✓ здійснювати диверсифікацію в разі уповільненого росту галузевого ринку [91, с.272.].

Зростання ринку	швидке	1. Концентроване зростання. 2. Вертикальна інтеграція. 3. Концентрична (зв'язана) диверсифікація. 1. Перегляд стратегії концентрованого зростання. 2. Горизонтальна інтеграція або злиття. 3. Скорочення. 4. Ліквідація.	
	повільне	1. Концентрична диверсифікація. 2. Конгломеративна диверсифікація. 3. Спільне підприємство в новій сфері діяльності. 1. Зменшення витрат. 2. Диверсифікація. 3. Скорочення. 4. Ліквідація.	
		сильна	слабка
Конкурентна позиція			

Рис. 6.2. Модель Томпсона-Стрикленда

Джерело: [91, с.272]

При слабкій конкурентній позиції на ринку з високими темпами розвитку підприємство повинно:

- ✓ ретельно переглянути стратегію концентрації в одному напрямку;

- ✓ якщо не вистачає ресурсів, знань і досвіду та не має можливості самостійного розвитку, то для підвищення товарообігу об'єднатися з іншим підприємством, за рахунок ресурсів якого підтримати власне виробництво;
- ✓ якщо достатньо матеріальних ресурсів, то здійснити вертикальну інтеграцію;
- ✓ здійснити диверсифікацію в споріднені чи нові види бізнесу;
- ✓ якщо дані варіанти не забезпечили бажаний ефект, згорнути один із видів бізнесу (для диверсифікованої компанії) або ліквідувати його.

Для підприємства зі слабкою конкурентною позицією на ринку та низькими темпами зростання можливі наступні варіанти розвитку:

- ✓ переглянути стратегії концентрації в одній галузі (для збільшення товарообігу);
- ✓ передбачити можливість злиття з конкурентами для посилення конкурентних переваг;
- ✓ здійснити вертикальну інтеграцію для посилення позиції підприємства на ринку;
- ✓ запровадити диверсифікацію в споріднені або інші галузі;
- ✓ здійснити «збирання врожаю» та вихід із ринку у подальшому;
- ✓ вийти із бізнесу шляхом продажу підприємства або припинення бізнес-операцій.

Для підприємства із сильною конкурентною позицією на ринку, який зростає, стратегічні дії мають бути наступного характеру:

- ✓ міжнародна експансія;
- ✓ диверсифікація в споріднені чи інші сфери бізнесу;
- ✓ створення спільних підприємств у нових галузях;
- ✓ вертикальна інтеграція;
- ✓ запровадження стратегії концентрації шляхом захоплення частки ринку у слабких конкурентів [86, с. 399-400].

На другій стадії – *Аналіз (оцінка) стратегічних альтернатив* – проводиться аналіз альтернатив та їх оцінка за факторами стратегічного вибору.

Третя стадія – *Вибір оптимальної стратегії* - передбачає вибір найефективнішої стратегії та її доопрацювання до рівня відповідності різноманітним цілям розвитку підприємства. Загальна стратегія наповнюється певним змістом відносно окремих сфер бізнесу і функціональних зон підприємства; розробляється комплекс стратегій, таким чином формується стратегічний набір.

6.2. Оцінка стратегічних альтернатив. Фактори, які впливають на стратегічний вибір

У кожного підприємства існує дуже багато стратегічних альтернатив, вибір однієї з них є складним рішенням.

Основна мета цього етапу стратегічного планування – із усіх існуючих альтернатив обрати стратегію, що сприятиме підвищенню довгострокової ефективності підприємства.

Стратегічні альтернативи перш за все потрібно оцінити з точки зору того, чи відповідають вони можливостям і загрозам зовнішнього середовища. Щоб досягти конкурентних переваг, які є часткою або основою стратегії, потрібно використовувати певні ресурси підприємства. Тому обрана стратегія повинна відповідати зовнішньому середовищу, цільовим настановам підприємства, бути реальною і не суперечити іншим стратегіям підприємства. При стратегічному виборі у підприємства, на думку І. Ансоффа, виникають конфлікти між наступними групами орієнтирів: довгостроковими (короткостроковими) показниками рентабельності і обсягом продажів; рентабельністю і гнучкістю управління; гнучкістю управління і синергією [2].

Обґрунтованість стратегічної альтернативи залежить від того, наскільки чітко виявлено вплив різних факторів в процесі їх вибору.

До головних факторів стратегічного вибору відносяться (рис. 6.3.):

1. Відповідність стратегічної альтернативи стану зовнішнього середовища. Йде перевірка зв'язку стратегії з зовнішніми факторами, враховуються фактори ринкової динаміки. Якщо стратегічна альтернатива не орієнтується на зовнішні можливості і не використовує основні сильні сторони підприємства, то вона не може бути ефективною у перспективі.

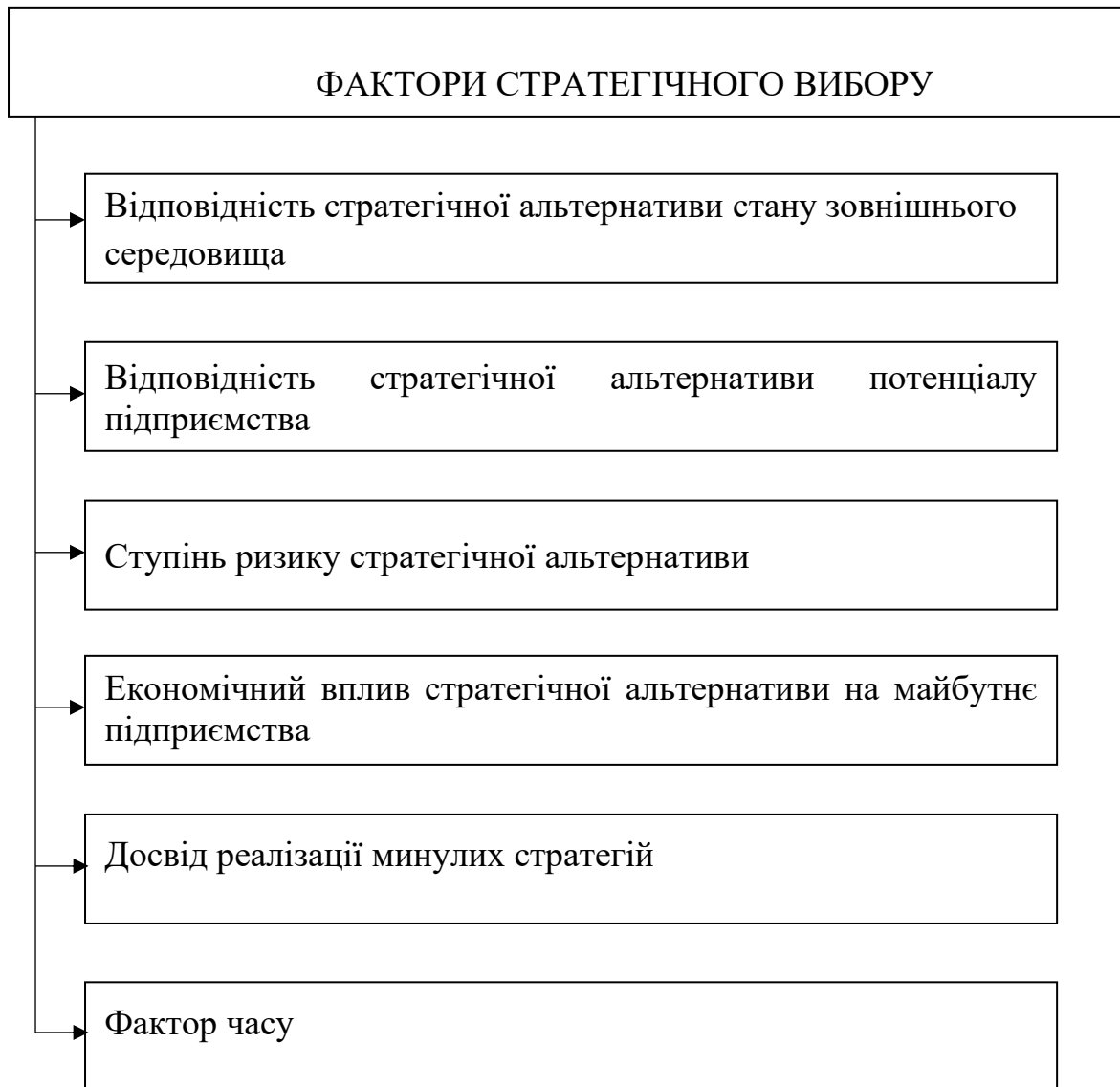


Рис. 6.3. Фактори стратегічного вибору підприємства

2. Відповідність стратегічної альтернативи потенціалу підприємства. Проводиться оцінка величини фінансових коштів, які існують на підприємстві і які необхідні для реалізації стратегії. Перевіряється відповідний

рівень компетентності та кваліфікації персоналу, його сприйнятливість до стратегічних змін, які передбачено стратегією підприємства.

3. Ступінь ризику стратегічної альтернативи, особливо якщо це стосується залучення крупних активів.

Оцінка ризику проводиться за трьома напрямками:

- ✓ реалістичність розробленої стратегії;
- ✓ негативні наслідки невдало розробленої стратегії;
- ✓ можлива виправданість позитивного результату ризиком втрат від невдало реалізованої стратегії.

4. Економічний вплив стратегічної альтернативи на майбутнє підприємства. Найвідомішим методом оцінки ймовірного економічного впливу кожної з альтернатив на майбутнє підприємства являється розробка детальних сценаріїв, які передбачають три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найвірогідніший (таблиця 6.1.).

Таблиця 6.1.

Можливі сценарії розвитку подій на підприємстві

Показники стану внутрішньої середи	Сценарії		
	Песиміс- тичний	Оптиміс- тичний	Найвірогід- ніший
1. Частка ринку	- 5%	+10%	+5%
2. Рівень рентабельності	-2%	+4%	+1,5%
3. Платоспроможність	-6%	+5%	+4%
4. Конкурентоспроможність товарів	-10%	+50%	+25%

5. При виборі стратегічної альтернативи важливим є урахування досвіду реалізації минулих стратегій. Цей фактор пов'язаний з «людським фактором», тобто з психологією людей. Він може як позитивно, так і негативно впливати на результативність стратегічних дій. Багато керівників свідомо чи інтуїтивно перебувають під впливом накопиченого досвіду реалізації стратегій, обраних

підприємством у минулому. Досвід сприяє, з одного боку, уникненню повтору минулих помилок, а з іншою – обмеженню вибору.

6. Фактор часу. При ухваленні управлінських рішень цей фактор відіграє дуже важливу роль. Він забезпечує успіх або невдачі підприємства. Найефективніша стратегія, нова технологія чи новий товар не призведуть до успіху, якщо вони будуть невчасно запроваджені на ринок. Саме це може призвести до значних втрат або до банкрутства підприємства.

Оцінку факторів стратегічного вибору треба здійснювати для кожної альтернативної стратегії розвитку підприємства, що скорочує кількість можливих стратегій до мінімуму. І для кожної стратегічної альтернативи необхідно здійснювати аналіз забезпеченості наявними ресурсами.

В таблиці 6.2. наведений приклад оцінки стратегічних альтернатив підприємства.

Таблиця 6.2.

Оцінка стратегічних альтернатив підприємства

Фактори	Вага, a_i	Стратегія обмеженого зростання		Стратегія скорочення	
		Оцінка в балах, q_i	$a_i * q_i$	Оцінка в балах, q_i	$a_i * q_i$
1.Відповідність стратегічної альтернативи стану зовнішнього середовища	0,1	3	0,3	1	0,1
2.Відповідність стратегічної альтернативи потенціалу підприємства	0,2	2	0,4	1	0,2
3.Ризикованість стратегії	0,2	2	0,4	3	0,6
4.Економічний вплив стратегічної альтернативи на майбутнє підприємства	0,5	2	1,0	1	0,5
Разом	1,0		1,11		0,64

Якщо стратегічна альтернатива реально відображає співвідношення менеджменту до ризику, тиск з боку зовнішнього і внутрішнього середовища, особисті інтереси топ-менеджменту, то така стратегія виступає ефективним інструментом досягнення цілей підприємства.

Так, кінцева стратегічна альтернатива обирається в результаті колективного обговорення менеджерів на предмет її відповідності всім факторам стратегічного вибору.

На практиці використовують багато різних прийомів організації нарад по схваленню стратегічних рішень, спрямованих на створення атмосфери вільного обміну ідеями, гострої критики, виявлення можливих помилок в тієї чи іншої стратегічної альтернативи.

Найбільш поширеним прийомом, який використовують при обговоренні стратегічних альтернатив є застосування спеціальної ролевої установки (*«адвоката диявола»*), робота якої спрямована на виявлення усіх потенційних слабкостей стратегічних альтернатив. Цей прийом виник в середині минулого століття і застосовувався ієрархами католицької церкви при схваленні рішень про канонізацію.

Після здійснення вибору стратегії корпоративного рівня підприємства обираються бізнес- та функціональні стратегії, між якими повинен бути комплементарний зв'язок.

6.3. Розробка стратегічного набору підприємства

З метою досягнення стратегічних цілей усе підприємство повинно діяти стратегічно, тобто розробляти стратегії різних типів. В практичну діяльність підприємства доцільно впроваджувати групи стратегій, які складають «стратегічний набір» підприємства.

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, які розроблені підприємством на певний часовий відрізок і відображають специфіку

функціонування і розвитку підприємства, та його місце і роль в зовнішньому середовищі (рис. 6.4.).

Згідно з визначенням стратегічного набору, його формування відбувається послідовно за наступними етапами:

- ✓ у межах обраної стратегічної альтернативи корпоративного рівня за кожним окремим конкретним видом бізнесу підприємства розробляється окрема бізнес-стратегія;
- ✓ за кожною спеціалізованою сферою діяльності із функціонального забезпечення, яка входить до структури підприємства і є відносно відособленим елементом (функціональною зоною), розробляється власна функціональна стратегія.

Таким чином, побудова стратегічного набору – це процес, який протікає на всіх рівнях ієрархії управління підприємством – загальнокорпоративному, бізнес-рівні, функціонально забезпечувальному.

У стратегічному управлінні існує декілька варіантів «стратегічних наборів». Найбільш відомими з них є:

1 варіант стратегічного набору підприємства:

- ✓ загальні (корпоративні, портфельні) – для підприємства в цілому;
- ✓ ділові (бізнес-стратегії) – за окремими напрямками бізнесу;
- ✓ функціональні – для кожної функціональної підсистеми підприємства;
- ✓ операційні – для основного виду діяльності підприємства;
- ✓ ресурсні – для досягнення стратегічних пріоритетів (загальні, ділові, функціональні та операційні стратегії);

2 варіант стратегічного набору підприємства:

- ✓ загальні – для підприємства в цілому;
- ✓ конкурентні – за окремими напрямками бізнесу;
- ✓ продуктово-товарні – для кожного напрямку діяльності підприємства;
- ✓ функціональні – для кожної функціональної підсистеми підприємства;
- ✓ ресурсні – для досягнення стратегічних пріоритетів (загальні, функціональні та продуктово-товарні стратегії [71, с.130].

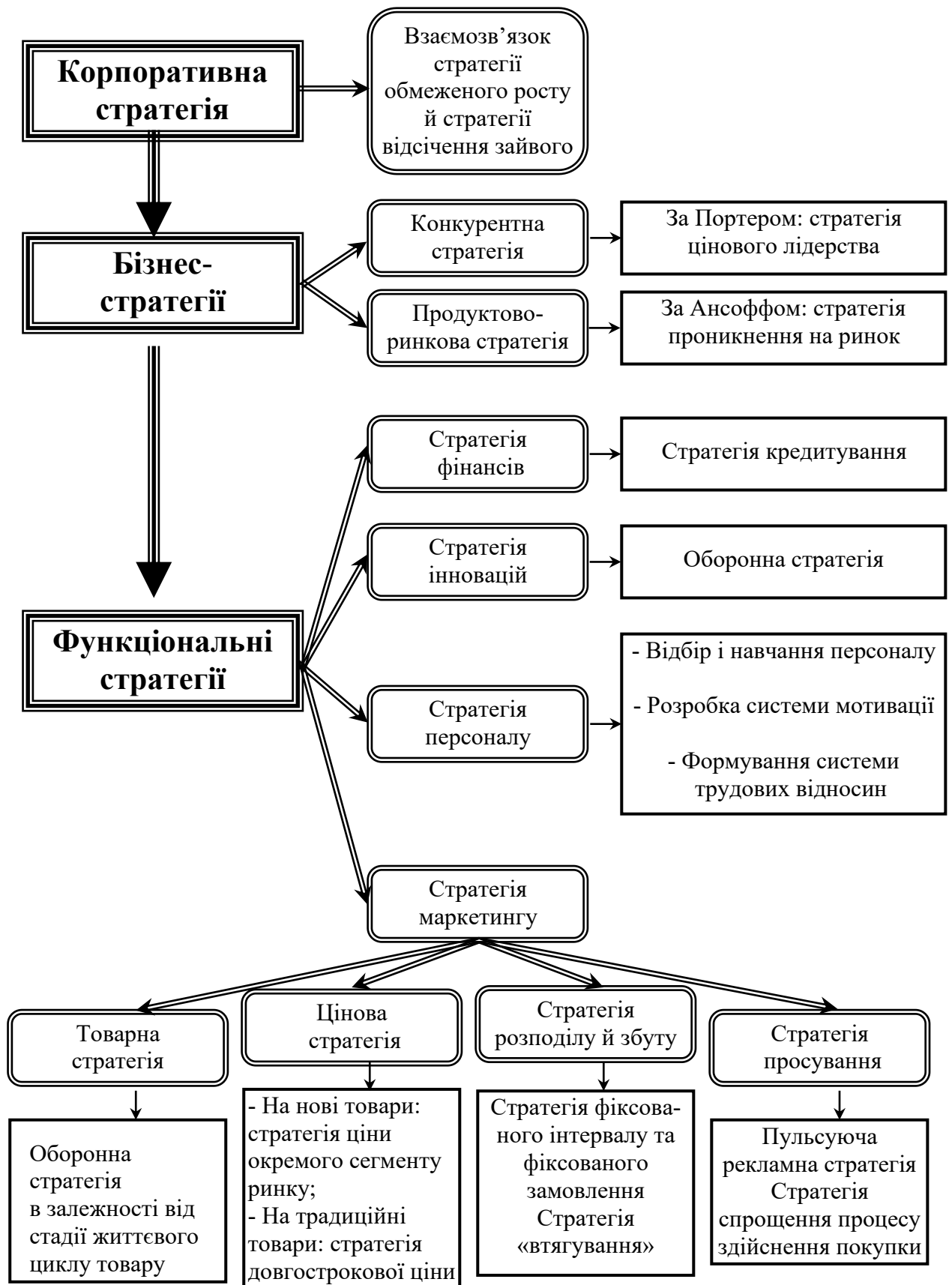


Рис. 6.4. Стратегічний набір підприємства

Якісно сформований стратегічний набір повинен відбивати досягнутий рівень розвитку, специфіку та умови подальшого руху відповідно до поставлених цілей.

Обґрунтований стратегічний набір є правильним для даного підприємства і його можна досягти за допомогою наявного потенціалу та деяких зусиль стосовно його трансформації для досягнення високого рівня конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Побудова стратегічного набору – це процес, який реалізується на усіх рівнях ієрархії управління [97].

Основні вимоги до стратегічного набору:

- ✓ орієнтованість на досягнення взаємопов'язаних реальних цілей;
- ✓ ієрархічний характер (розгортання стратегій);
- ✓ динамічність та гнучкість стратегічного набору;
- ✓ збалансування між прибутковими і витратоємними стратегіями.

Досягнення поставлених стратегічним набором завдань можливо за наступними етапами:

1. Своєчасне доведення поставлених завдань до виконавців або підтвердження необхідного виконання ініціативних рішень: контроль, коригування стратегії, взаємодоповнення стратегічних і оперативних планових завдань [9].

2. Розробка планів-графіків: призначення (або підтвердження діючих повноважень) керівництва за напрямками стратегічних завдань і визначення засобів виконання, урахування зв'язків (формальних і неформальних) між виконавцями та співвиконавцями і обрання методів координації, виявлення «контрольних точок», налагодження зворотного зв'язку.

3. Забезпечення ресурсами та розробка мотиваційної системи виконавців і співвиконавців.

4. Організація процесу виконання стратегічних завдань.

5. Аналіз та оцінка результатів, прийняття рішень щодо коригування «стратегічного набору» [71, с.133].

Наприклад:

***«Стратегічний набір»
компанії McDonald's***

У 1993 році McDonald's лідирувала серед підприємств громадського харчування на міжнародному ринку, завдяки відомій торговельній марці і розвиненій мережі ресторанів із сукупним обсягом продаж - 22 млрд. дол. США. З 13 000 ресторанів 60% працювали за умовами договору франчайзингу під керівництвом 3750 власників по всьому світу. Протягом 10 років обсяги продажів зростали в середньому на 8 % у США і на 20 % за межами Америки.

Розробки McDonald's щодо якості харчування, технологічного обладнання, маркетингових і навчальних програм, систем менеджменту й постачання стали стандартами галузі громадського харчування по всьому світу. Стратегічними пріоритетами McDonald's були: стійке зростання, виняткова увага клієнту, репутація якісного виробника, великі обсяги виробництва і просування торговельної марки компанії на міжнародному ринку.

«Стратегічний набір» McDonald's за даний період складався з восьми стратегій. Розглянемо їх.

1. Стратегія зростання: відкриття додаткових ресторанів щорічно як на території США, так і за їх межами; масове залучення клієнтів за рахунок різних інновацій (низькі ціни, спеціалізації меню тощо).

2. Стратегія франчайзингу: строгий відбір при наданні франшиз.

3. Стратегія будівництва і розташування ресторанів:

а) розташовувати ресторани лише на зручній для клієнтів території з метою потенційного довгострокового росту обсягу продажів;

б) зменшення вартості землі й будівництва за рахунок використання вискоєфективних будівельних технологій і рішень, зростання закупівель устаткування й матеріалів, використання своєї системи функціонування на міжнародному ринку;

в) ухвалення стандартних проектних рішень, які сприяють будівництву привабливих зсередини і зовні споруд, забезпечують вільне паркування і функціонування ігрових площадок для дітей.

4. Асортиментна стратегія:

а) пропозиція обмеженого набору страв;

б) розширити продуктовий ряд новими категоріями «швидких» страв (курчата, мексиканська кухня, піца тощо), а також включити більш страв здорового харчування у меню для клієнтів (екологічно чиста їжа, знежирена, зі зниженим вмістом шкідливих речовин тощо);

в) перевірка компонентів продукції для забезпечення високої якості і привабливості для споживача до моменту запуску нових продуктів у масове виробництво.

5. Виробнича стратегія:

а) встановлювати стандарти до товарів і послуг, технологій виробництва і роботи ресторану (особливо щодо приготування страв, чистоти приміщень, касового обслуговування тощо);

б) запроваджувати обладнання й виробничі системи, що дають можливість покращити якість обслуговування, пропонуючи клієнтам більш гарячі і свіжі страви акуратніше й швидше.

в) встановлювати взаємовідносини з постачальниками на вигідній виробничій основі, яка забезпечує постачання продуктів найвищої якості.

6. Стратегія просування:

а) покращити імідж McDonald's у сфері якості обслуговування, екологічної чистоти і взаємної користі для споживачів;

б) використовувати ЗМІ для реклами й стимулювання системи збуту шляхом виплати винагороди (відсоток від річного обсягу продажів ресторану);

в) встановлювати розумну цінову політику й забезпечувати додаткові вигоди для залучення нових клієнтів;

г) використовувати клоуна Рональда Макдональда для підвищення привабливості образу McDonald's серед дітей і приставку компанії (Mc) у назвах страв.

7. Соціальна стратегія:

а) запроваджувати підтримуючі освітні програми для працюючих студентів у соціальній сфері;

б) враховувати різні мотиви працівників для функціонування мережі ресторанів McDonald's;

в) надавати франшизи неповнолітнім;

г) розповсюджувати корисну інформацію про товари компанії серед споживачів.

8. Стратегія відбору та підготовки персоналу:

а) запроваджувати справедливі й недискримінаційні ставки заробітної плати;

б) навчати мистецтву працювати;

в) заохочувати як індивідуальну, так і командну роботу;

г) пропонувати можливість кар'єрного зростання;

д) відбирати працівників, які мають необхідні виробничі навички;

е) навчати працівників прийомам роботи, які можуть оцінити клієнти;

ж) забезпечувати підготовку топ-менеджменту;

з) забезпечувати підготовку персоналу, для максимального задоволення вимог клієнтів і розширення бізнесу у сфері швидкого харчування за рахунок франчайзингу.

Стратегічний набір повинен заповнити «стратегічну прогалину» діяльності організації, тобто забезпечити умови її саморозвитку.

Стратегічна прогалина – це певний інтервал між можливостями, які обумовлені наявними тенденціями росту підприємства та бажаними орієнтирами, що необхідні для вирішення реальних проблем росту та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегічна прогалина – це певне поле стратегічних рішень, які повинно прийняти керівництво підприємства для розв’язання наявних проблем з метою наближення існуючих тенденцій розвитку до бажаних. У більшості випадків, прогалину компенсують впровадженням нових продуктів (за умови збереження або виробництва існуючих) і насиченням нових ринків новими та існуючими товарами.

Наряду з цим, специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини включають:

- ✓ пошук нових можливостей розвитку;
- ✓ активізація пошуку різних видів інновацій для забезпечення досягнення необхідних параметрів;
- ✓ визначення конкурентоспроможних сфер діяльності підприємства та розробка заходів стосовно підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому;
- ✓ перерозподіл наявних ресурсів з нерентабельних напрямків діяльності в конкурентоспроможні;
- ✓ вибір «розмаху різноманітності» стосовно напрямів діяльності та вирішення проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення ефекту синергії.

Для закриття (заповнення) стратегічної прогалини проводиться ретельний аналіз наявних і запланованих до освоєння товарів і послуг.

Мета проведення такого аналізу є отримання відповідей на наступні запитання:

- ✓ Чи існують певні «прогалини» в асортименті, що потрібно заповнити?
- ✓ Чи потрібно скоротити асортимент?

- ✓ Чи існують на ринку незаповнені ніші, на яких можливо сконцентрувати увагу та зусилля?
- ✓ Чи потрібно вдосконалити дизайн товарів або послуги, щоб вони були більш привабливішими для споживачів?
- ✓ Наскільки вище/нижче товари або послуги за рівнем конкурентоспроможності порівняно з підприємствами однієї стратегічної групи?
- ✓ Як можна підвищити привабливість товару за рахунок пакування?
- ✓ Що конкретно потрібно зробити для виявлення нового, ефективного й перспективного напрямку діяльності та збільшення лояльності споживачів до нашого підприємства?
- ✓ Якою повинна бути цінова стратегія (в тому разі система знижок) у порівнянні з конкурентами?
- ✓ Яким є рівень витрат і заходи щодо їх потенційного зниження?
- ✓ Як впливають матеріально-технічні ресурси на рівень конкурентоспроможності та які заходи можна запровадити задля покращення постачання матеріально-технічними ресурсами?

Необхідно визнати, що, з одного боку, вказані питання не висвітлюють усі аспекти діяльності та розвитку підприємства, а також його управління, яке спрямоване на заповнення (ліквідацію) стратегічної прогалини. А з іншого, тільки комплексний підхід до вирішення проблем, пов'язаних із указаними запитаннями, що відображають функціонування та розвиток підприємства, і які стосуються виявлення можливостей і напрямків зміцнення його потенціалу, ринкового сану, зміни напрямку діяльності тощо, може сприяти заповненню (ліквідації) стратегічної прогалини. Таке комплексне рішення проблем можливе шляхом розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто стратегічного набору, який фактично відображає сукупність стратегічних рішень стосовно заповнення стратегічної прогалини.

Для забезпечення зв'язку між стратегіями різних рівнів застосовують декомпозицію.

Декомпозиція стратегії підприємства – це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій щодо їх досягнення на складові.

Так, корпоративні цілі та функції щодо їх досягнення повинні бути розподілені за кожним рівнем управління та доведені до кожного працівника – оперативного виконавця.

Тобто цілі та стратегії за всіма рівнями управління повинні бути взаємопов'язані і взаємоузгоджені.

Декомпозиція стратегії підприємства повинна тривати, поки стратегічні завдання на останньому рівні декомпозиції не будуть відповідати наступним ознакам:

- ✓ виконання кожного стратегічного завдання можна доручити окремому стратегічному підрозділу;
- ✓ міру виконання кожного стратегічного завдання можна визначити за допомогою спеціальних показників.

Слід розуміти, що не існує двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються підприємство, навіть якщо вони здійснюють свою діяльність в одній і тій самій галузі. Це можна пояснити умовами функціонування кожного підприємства: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також рівнем впливу менеджменту підприємства на процеси господарської діяльності взагалі. Не існує двох ідентичних підприємств, тому не може й бути двох ідентичних стратегічних наборів.

Для того, щоб розробити ефективний стратегічний набір, кожен з його складових треба формувати із залученням відповідних фахівців, які належать до тих підсистем і підрозділів, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій.

Таким чином, тільки при застосуванні комплексного підходу до вдосконалення діяльності підприємства, зміцнення його потенціалу та місця на ринку можливо вирішити проблему заповнення (закриття) стратегічної прогалини шляхом розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто «стратегічного набору».

Контрольні питання



1. Розкрити стадії процесу вибору стратегії підприємства.
2. Визначити основні підходи до формування стратегічних альтернатив підприємства.
3. Охарактеризувати модель Томпсона-Стрикленда.
4. Виявити і охарактеризувати фактори стратегічного вибору.
5. Розкрити методику оцінки стратегічних альтернатив підприємства.
6. Розглянути процес розробки стратегічного набору підприємства.
7. Охарактеризувати вимоги формування стратегічного набору підприємства.
8. Охарактеризувати типи зв'язків між стратегіями різного рівня стратегічного набору підприємства.
9. Розглянути напрями заповнення (ліквідації) «стратегічної прогалини».
10. Визначити сутність і значення декомпозиції стратегії підприємства.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Проведення організаційних заходів – це те, що ви робите перш ніж почати щось робити, щоб, коли ви робите це, все не перемішалось.
А.А. Мілтон

7.1. Організація стратегічного процесу. Організаційні інструменти в системі стратегічного управління

Стратегічна організація – процес адаптації підприємства до обраної стратегії з метою як можна повної й ефективної її реалізації.

Організація процесу розробки і реалізації стратегії підприємства включає наступні дії (рис. 7.1.):

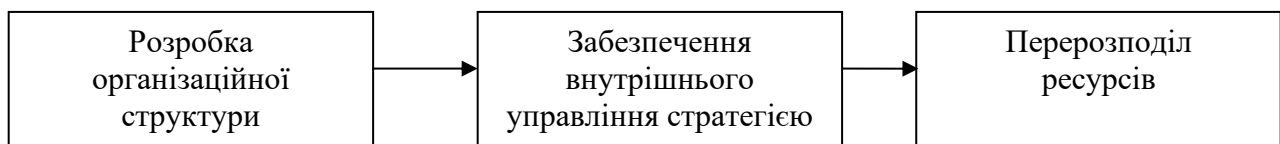


Рис. 7.1. Стадії процесу розробки і реалізації стратегії

1. Розробка організаційної структури, яка здатна успішно реалізовувати обрану стратегію підприємства. Забезпечення відповідності між стратегією і структурою потребує належної координації роботи різних підрозділів, перерозподілу повноважень працівників, об'єднання зусиль внутрішніх підрозділів і зовнішніх партнерів підприємства.

2. Забезпечення внутрішнього управління стратегією, необхідно для її реалізації та удосконалення в ході здійснення. При розробці стратегії керівник є синтезатором різних планів і підходів, запропонованих у різні терміни і в різних структурних підрозділах підприємства. При цьому управління реалізацією стратегії може здійснюватися різними способами. Керівництво може відігравати

основну або неключову роль. Воно може приймати авторитарне рішення або рішення на основі консенсусу, діяти швидко або повільно.

3. Перерозподіл ресурсів у ті напрями діяльності, які забезпечують стратегічний успіх підприємства.

Раціональний розподіл стратегічних ресурсів є головним фактором успішної реалізації стратегії.

Існують наступні підходи до розподілу стратегічних ресурсів підприємства:

1. Стратегічні ресурси розподіляються за усіма напрямками рівномірно (ефективно в період сталого розвитку).

2. Стратегічні ресурси розподіляються пропорційно існуючим потребам.

3. Стратегічні ресурси в першу чергу спрямовані на вирішення важливих проблем підприємства (пріоритетний підхід).

Головне завдання менеджера – виявити самий оптимальний підхід і забезпечити ефективну реалізацію стратегії при наявному обсязі ресурсів.

4. Формування корпоративної культури, яка підтримує стратегію.

Будь-яке підприємство – це особливий живий організм. Іноді організаційну структуру називають «скелетом», а корпоративну культуру «душею» підприємства. З цього, слідує важливість узгодження кожної стратегічної зміни з корпоративною культурою підприємства. Очевидно, що успішним корпораціям властива така культура, яка забезпечує їх здатність зберігати лідируючі позиції на світовому ринку. У багатьох таких корпораціях існують підрозділи і спеціальні працівники, які відповідають за усвідомлення співробітниками вищих цінностей корпорації.

Реалізація стратегії сприяє підвищенню ділової активності в організаційній та фінансовій сферах, розробці політики підприємства, створенню корпоративної культури, мотивації персоналу, ефективному керівництву всім, що спрямоване на досягнення зазначених результатів. Особливістю стадії реалізації стратегії є те, що вона потребує висококваліфікованого менеджменту. Невміле втілення найперспективнішої стратегії може призвести до погіршення

ситуації, а за умов професійного підходу підприємство може отримати шанс на успіх.

Аналіз практичного досвіду підприємств в Україні свідчить, що серед проблем, які призводять до невдач під час здійснення стратегії, можна виділити наступні:

- ✓ незабезпечення керівництвом виконання основних завдань даного процесу;
- ✓ відсутність програм управління стратегічними змінами;
- ✓ недосконалість системи стратегічного управління;
- ✓ неефективна концепція стратегічного управління.

Розглянемо визначені проблеми. Процес реалізації стратегії підприємства передбачає вирішення трьох завдань: визначення пріоритету серед завдань (щодо розподілу ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем), щоб їх значущість відповідала стратегії, яку реалізує підприємство; встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині підприємства (щодо удосконалення структури підприємства; системи мотивування та стимулювання; норм та правил поведінки; кваліфікації робітників та менеджерів) для орієнтації його діяльності на втілення обраної стратегії; вибір та узгодження із стратегією стилю лідерства та підходу до управління підприємством [71, с. 183].

Таким чином, правильно організований процес стратегічного управління сприяє якісному і чіткому виконанню обраної стратегії.

7.2. Формування організаційних структур управління стратегічного типу

Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або перешкоджати йому.

На початку 60-х років минулого століття А. Чандлер у своїй праці «Стратегія і структура» показав тісний зв'язок і вплив стратегії на структуру

підприємства. Він довів, що зміни в структурі відбуваються послідовно за стратегією. Про це свідчать результати його досліджень діяльності 70 крупних корпорацій.

Кожному підприємству в процесі стратегічного управління необхідно постійно вирішувати дві суперечливі проблеми:

- ✓ постійно вносити зміни до організаційних структур управління відповідно до вимог зовнішнього середовища і потреб внутрішнього розвитку;
- ✓ підтримувати загальну організаційну стабільність задля запобігання дезорганізації діяльності.

Але, як свідчить практика, підприємства, які не розвиваються та не удосконалюються, не можуть досягти успіху у перспективі.

Зміни в зовнішньому середовищі потребують пошук гнучких організаційних структур управління, які б могли швидко реагувати на такі зміни.

Реакція організаційних структур управління – це якість і тип змін, які може здійснити підприємство за допомогою використання різних типів організаційних структур управління під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Визначимо різноманітні типи реакцій:

- ✓ виробнича – стандартизація, спеціалізація діяльності, підвищення продуктивності праці, зменшення витрат, мінімізація чисельності персоналу, децентралізація оперативних рішень, ефективне використання виробничого потенціалу;
- ✓ конкурентна – оптимізація прибутку в короткостроковому періоді, об'єднання виробничо-збутових підрозділів, реакція на попит, універсализація, інтеграція;
- ✓ стратегічна – забезпечення діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, оптимізація прибутку в перспективі, самовідновлення шляхом прогнозування майбутнього;

- ✓ інноваційна – оптимізація розробок інновацій і прибутковість у довгостроковому періоді;
- ✓ підприємницька – пошук «прибуткових» ідей, баланс між різноманітними напрямками діяльності, розвиток зовнішніх комунікацій;
- ✓ адміністративна – забезпечення управління на базі інформаційних технологій, удосконалення діяльності всіх ланок управління.

Сучасний стан розвитку економіки України свідчить про необхідність швидкої реакції підприємств на зміни. Тому організаційні структури, щоб адаптуватися, від класичних ознак (лінійно-функціональної) структури переходять до гнучких форм (матричні структури та ін.)

Організаційній структурі управління в стратегічному менеджменті притаманні наступні особливості:

- ✓ високий рівень децентралізації;
- ✓ гнучкість;
- ✓ високий ступень інтеграції;
- ✓ універсальні ланки, відповідно до мети.

Механізми, які забезпечують відповідність організаційної структури стратегії:

1. Розширення традиційних лінійно-функціональних підрозділів за рахунок автономних ланок, створених відповідно до мети.
2. Запровадження в малих підприємствах посади помічника або радника з питань стратегії.
3. Для підвищення обґрунтування стратегії підприємства і забезпечення її реалізації в організаційних структурах великих підприємств потрібно створити відділ стратегічного розвитку.

Основні функції працівників відділу стратегічного розвитку:

- ✓ організація й удосконалення робіт зі стратегічного управління;
- ✓ об'єднання стратегічних розробок, запропонованих різними підрозділами в єдину стратегію підприємства;

- ✓ внесення пропозицій щодо корегування процесу реалізації стратегії;
- ✓ оцінка ефективності заходів і засобів з розробки і реалізації стратегії.

4. Створення проєктної групи, завданням якої є управління реалізацією конкретної стратегії.

Таблиця 7.1.

Функції «стратегічної четвірки»

Фахівці	Функції
Провідний спеціаліст з питань стратегічного планування	Аналіз стратегічних заходів, корегування їх змісту. Погодження стратегічних планів, взаємодія з керівниками структурних підрозділів із стратегічних питань. Розробка пропозицій керівництву на основі результатів обговорення стратегічних ідей, надання консультацій співробітникам з методології стратегічного планування.
Підтримуючий керівник	Збір інформації про стратегії і плани, визначення нових завдань, підтримка зв'язку з іншими топ-менеджерами, формування корпоративної культури й зацікавленості в стратегічному плануванні.
Менеджер-координатор	Координація робочих груп, організація нарад зі стратегії, презентація стратегії, інформування працівників про політику і стратегію підприємства, внутрішній PR стратегічних проєктів, управління програмами підвищення кваліфікації працівників, узгодження кадрових програм відповідно до стратегічних цілей підприємства.
Адміністратор інформаційної системи	Обслуговування програмного забезпечення процесу стратегічного планування, навчання користувачів, організація комунікаційних систем, контроль графіка подання результатів підрозділами підприємства, обробка і синтез даних, підготовка звітів із стратегічного планування і передача їх керівництву підприємства.

Такою проєктною групою може бути «стратегічна четвірка» (табл. 7.1.), до складу якої входять наступні фахівці:

- ✓ провідний фахівець з питань стратегічного планування (відділ стратегічного планування);
- ✓ підтримуючий керівник;

- ✓ менеджер-координатор (відділ управління персоналом);
- адміністратор інформаційної системи (відділ інформаційних технологій).

7.3. Роль керівництва в процесі реалізації стратегії

Важливим організаційним інструментом є забезпечення внутрішнього управління, необхідного для реалізації стратегії та її удосконалення в ході реалізації.

Рівень управління стратегічним процесом, як одна з творчих умов або умов, що руйнують успішну реалізацію стратегії, залежить від наступних чинників:

- ✓ досвід ведення бізнесу;
- ✓ навички з діагностики і вирішення проблем, адміністрування і міжособистісних відносин;
- ✓ особисті взаємовідносини з персоналом;
- ✓ влада керівника;
- ✓ обраний стиль керівництва;
- ✓ виконання своєї ролі в процесі реалізації стратегії.

Для ефективного управління реалізацією стратегії топ-менеджери повинні:

1. Своєчасне і чітко делегувати повноваження.
2. Забезпечити взаємозв'язок з менеджерами середньої і нижчої ланок.
3. Особисто управляти послідовністю реалізації стратегії.
4. Створювати можливості для виконання стратегії.
5. Розвивати спонукальні мотиви у виконавців стратегії.
6. Розробляти системи оцінки результатів.
7. Визнавати заслуги і нагороджувати тих, хто отримав високі результати.

Успішні керівники не лише виплачують винагороди за високі досягнення, вони святкують їх. Найбільш успішні компанії зобов'язані своїм успіхом системі заохочень і винагород, які спонукають працівників робити все необхідне для досягнення поставлених цілей і реалізації стратегії.

8. Особисте управління стратегічними змінами.

Вимоги до керівництва підприємства залежать від умов, у яких вона здійснює свою діяльність (табл. 7.2).

Чим складніше умови діяльності підприємства, тим різноманітніше обов'язку керівника та вимоги до його діяльності. Сучасний керівник повинен володіти характеристиками:

- ✓ **підприємця** – людини, орієнтованої на майбутнє підприємства, але одночасно й лідера, який володіє в достатній мірі якостями і адміністратора, і плановика;
- ✓ **політика** – для налагодження сталих взаємовідносин підприємства з його оточенням;
- ✓ **творця** – для забезпечення ефективного вибору і реалізації внутрішніх організаційних стратегій;
- ✓ кваліфікованого **експерта**.

Також сучасний керівник зі стратегічною орієнтацією повинен мати навички **проектування поведінкових систем і управління змінами** – для впровадження організаційних інновацій і підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Такий складний архетип дуже рідко зустрічається в особі конкретної людини, отже, постає необхідність у формуванні відповідної управлінської команди, члени якої доповнюють один одного. У світовій практиці накопичено досвід використання концепції множинного керівництва у формі офісу головних керівників.

При цьому слід наголосити, що розподіл повноважень, хоча і знижує стабільність і ефективність системи, але робить її більш гнучкою, адаптивною до змін.

Розглянемо найвідоміших керівників у світі [47].

Таблиця 7.2.

Характеристики підходу до управління підприємством в залежності від умов середовища

Характеристики управління	Рівні нестабільності				
	1	2	3	4	5
Стиль керівництва	Заснований на традиціях і дисципліні		Натхнення, відповідність загальній мети	Харизма, творчість	
Знання	Можливості власного виробництва		Традиційні ринки, конкуренти, продукція, технології	Нові можливості	Стратегічні аспекти
Характер мислення	Виробничий		Плановий	Підприємницький	Творчий
Орієнтація на проблеми	Усередині підприємства		Збалансована		Поза підприємством
Спосіб розв'язання проблем	Проби і помилки	Діагностика	Оптимізація	Пошук альтернатив	Створення альтернатив
Модель успішних дій	Скорочення витрат	Ефективність виробництва	Ефективна адаптація до потреб ринку	Ефективне використання вигідних можливостей	Створення можливостей
Готовність до ризику	Відсутня	Готовність до знайомих видів ризику		Готовність до незнайомих видів ризику	
Архетип	Лідер	Адміністратор	Плановик	Підприємець	
Якості	Уміння спілкуватися з підлеглими і надихати їх на самовіддачу	Оперативність, логічність, вміння забезпечити ефективність роботи підприємства шляхом чіткого регулювання	Оптимізація діяльності в традиційних сферах відповідно до поставленої мети	Орієнтація на майбутнє, нестандартне мислення, аналітичний склад розуму, схильність до ризику	

Наприклад:

Найвідоміші керівники

«Ваше благополуччя залежить від ваших власних рішень»

Джон Девісон Рокфеллер (1839-1937) — американський підприємець, філантроп, перший доларовий мільярдер в історії людства. Засновник «Standard Oil», Чиказького університету, Рокфеллерівського інституту медичних досліджень і Фонду Рокфеллера, який займався благодійністю, жертвуючи величезні суми на боротьбу з хворобами і освіту.

Дж. Рокфеллер був грамотним управителем. На перших порах існування його нафтової компанії, він відмовився від виплати зарплат грошима, преміюючи співробітників акціями компанії. Це робило їх зацікавленими в успіху справи, адже прибуток кожного напряму залежала від доходів компанії. Про подальший етапі його кар'єри — поглинанні інших компаній — ходить багато не найприємніших чуток.

«Час не любить, коли його витрачають даремно»

Генрі Форд (1863-1947) — американський винахідник, промисловець, власник і засновник «Ford Motor Company».

Г. Форд, без сумніву, був одним з тих людей, які зробили найбільший вплив на промисловий розвиток світу в XX столітті. Управлінські рішення Г. Форда були багато в чому революційними (збільшення заробітної плати майже в 2 рази дозволило зібрати кращих фахівців), що проявлялося в авторитарному стилі лідерства, а також в бажанні всі рішення приймати самому і повністю контролювати робочий процес. В результаті цього компанія до кінця життя промисловця була на межі банкрутства.

«Інновація відрізняє лідера від наздоганяючого»

Стівен Пол Джобс (1955-2011) — американський підприємець, розробник і співзасновник компаній Apple, NeXT і анімаційної компанії Pixar. Очолював розробку програмного забезпечення для iMac, iTunes, iPod, iPhone і iPad. На думку багатьох журналістів Джобс — «батько цифрової революції».

Сьогодні ім'я Стіва Джобса є таким же успішним маркетинговим знаком, як і надкушене яблуко. Біографії засновника Apple продаються багатомільйонними тиражами, завдяки чому виграс і продукція компанії. Багато хто критикував його за авторитарний стиль управління, агресивні дії по відношенню до конкурентів, прагнення до тотального контролю продукції навіть після її реалізації покупцю.

7.4. Корпоративна культура в забезпеченні ефективності стратегії

Корпоративна культура і філософія для суб'єктів господарювання це:

- ✓ інструмент, за допомогою якого керівництво здійснює контроль, підтримку і забезпечує розвиток виробничих, комерційних й навіть соціальних процесів;
- ✓ найважливіший чинник внутрішнього порядку, який обумовлює довгострокову ефективність профільної і територіальної діяльності підприємства в зовнішньому середовищі;
- ✓ певна система цінностей, яка сприяє утворенню моральних й соціальних засад корпоративної атмосфери (духу) і відповідних прагнень, які забезпечують життєздатність й успіх підприємства;
- ✓ розвиток внутрішнього середовища підприємства, формування ідентифікованих корпоративних рис, які проявляються через специфіку діяльності та характер поведінки підприємства в зовнішньому середовищі [42 с. 412].

Корпоративна культура за визначенням підприємства McKinsey – це система неофіційних правил, норм, що встановлює, як чином повинні поводитися люди в більшості випадків. Тісний взаємозв'язок між стратегією і культурою сприяє досягненню максимальних результатів, так як корпоративна культура формує корпоративний дух підприємства, визначає систему правил для персоналу; забезпечує визнання персоналом системи норм і цінностей підприємства.

Формуванню корпоративної культури, яка впливає на виконання стратегії, сприяють первинні і вторинні чинники (рис. 7.2, рис. 7.3.)

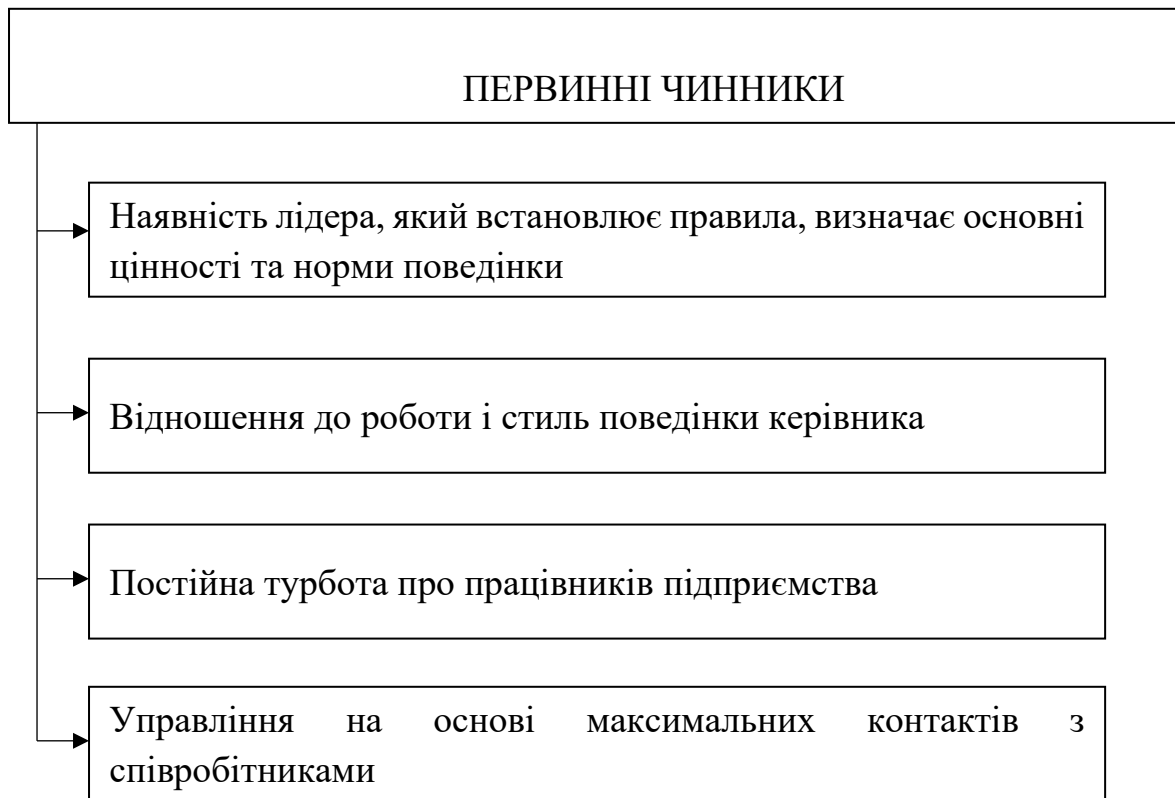


Рис. 7.2. Первинні чинники формування корпоративної культури

Слід наголосити, що організаційна структура легко піддається змінам, а зміна організаційної культури є складним процесом. Тому на стадії визначення стратегії треба враховувати всі труднощі, які можуть бути пов'язані зі змінами в організаційній культурі.

Таким чином організаційна культура підприємства включає:

- ✓ філософію існування підприємства та її відношення до співробітників і споживачів;
- ✓ цінності підприємства, головну мету існування підприємства і засоби її досягнення;
- ✓ норми, правила й етичні стандарти, прийняті у взаємовідносинах на підприємстві;
- ✓ психологічний клімат підприємства;
- ✓ правила прийняття рішень, розв'язання проблем, стиль змін;
- ✓ традиції, звичаї, поведінка, ритуали та ін.

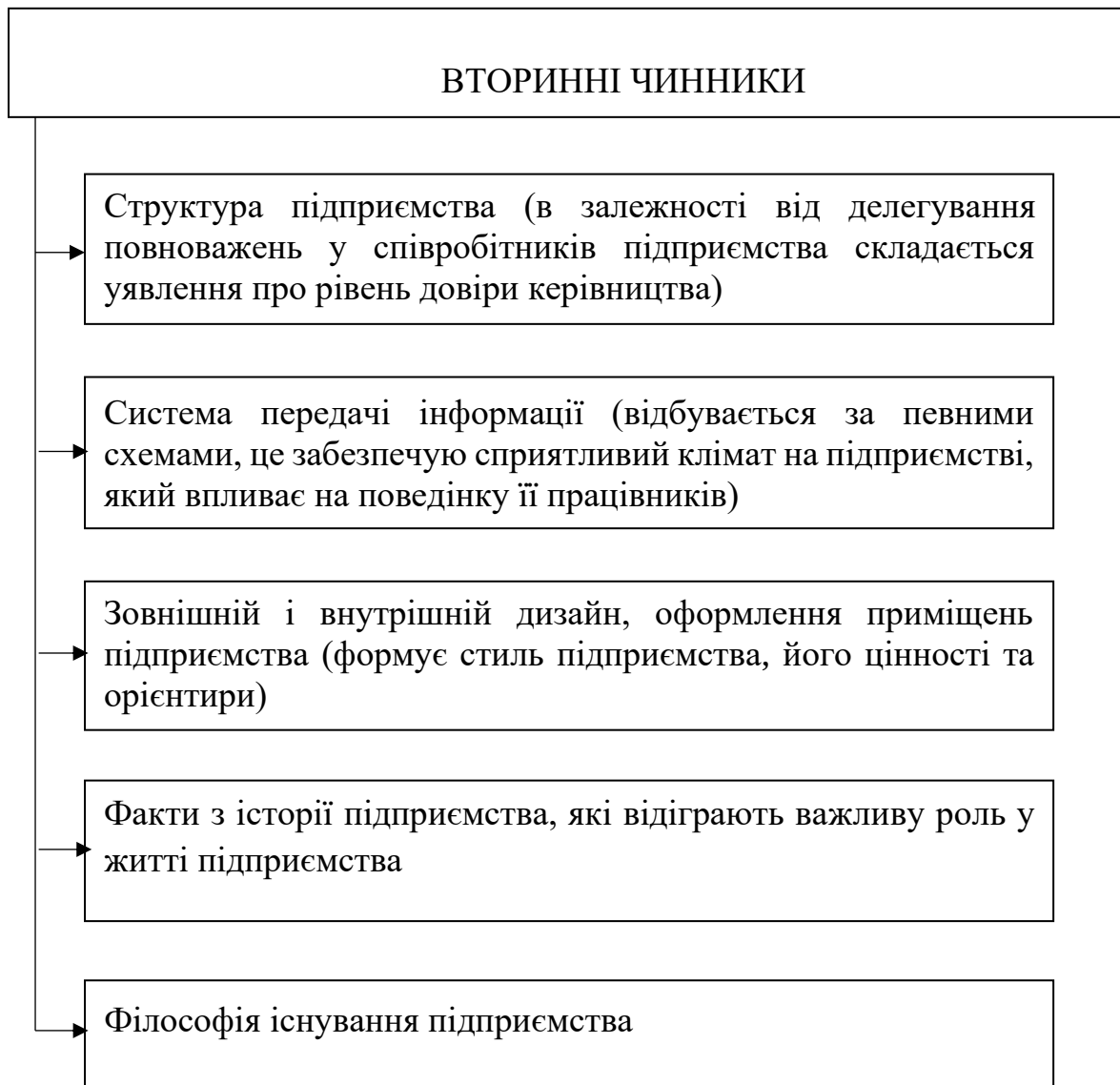


Рис. 7.3. Вторинні чинники формування корпоративної культури

Елементи організаційної культури сприяють досягненню більш вагомих успіхів, ніж безпосередні управлінські впливи.

Організаційна культура об'єднує внутрішні ресурси і зусилля, упорядковує їх взаємодію з зовнішнім середовищем. Головною умовою успіху є відповідність організаційної культури обраній стратегії. Але, якщо на організаційну структуру відносно легко впливають зміни, то вона формується на протязі всього існування підприємства і є більш консервативною.

Цей чинник потрібно враховувати при виборі стратегічного розвитку: певні труднощі змін в організаційній культурі можуть зробити стратегію нереалізованою.

По-справжньому видатну корпоративну культуру сформували компанії Twitter, Google, Facebook [38].

Наприклад:

Twitter

Засідання, що проводяться на даху, доброзичливі колеги і середовище, яке орієнтовано на командну роботу - така культура Twitter. Персонал компанії Twitter може розраховувати на безкоштовні обіди, заняття з йоги, а в деяких випадках навіть на вільний робочий графік (головне, щоб була виконана робота). Так, в сучасному світі стартапів - це майже норма. У чому ж полягає унікальність Twitter?

Персонал компанії з задоволенням розповідає, як цікаво працювати зі своїми не менш розумними колегами, і яким потужним є відчуття приналежності до компанії, що робить дуже важливу для всього світу річ. Атмосфера в компанії Twitter така, немов би ніхто і не збирається йти додому.

Висновок. З вами ніхто не зможе змагатися, якщо компанія буде мати високопрофесійний персонал, який вірить у значимість того, що робить, і демонструє дружнє ставлення один до одного.

Google

На протязі багатьох років Google задавала тон формування корпоративної культури, вводючи пільги, бонуси і привілеї, які стали зразком поведінки в середовищі стартапів.

Але стрімке зростання компанії не дозволяє підтримувати єдині принципи корпоративної культури в її різних підрозділах. Чим більше стає компанія, тим актуальніше стає потреба оновлення культури з тим, щоб вона могла б врахувати особливості зростання кількості зовсім різних людей, а також потреба більшого управління культурою.

І хоча культура Google все ще є еталоном, деякі фахівці говорять про проблеми, які властиві великим компаніям. Встановлення високої планки очікувань стає стресовим чинником, якщо компанія не буде враховувати необхідність збалансування робочого і приватного життя працівників.

Висновок. Навіть найкращу корпоративну культуру потрібно модифікувати так, щоб вона зростала разом з розширенням бізнесу.

Facebook

Facebook (як і Google) - це компанія, назва якої стала еталоном корпоративної культури. Як і інші компанії такого типу, Facebook пропонує працівникам чимало пільг і вигод, зокрема, опції на акції і середовище, яке сприяє професійному і особистому зростанню. Також Facebook притаманні проблеми, з якими стикаються компанії, які зазнали стрімкого зростання: фахівці працюють у висококонкурентному середовищі, а тому піддаються високому стресу.

Щоб подолати ці виклики, Facebook, зокрема, використовує відкритий офісний простір, де керівники, включаючи CEO (Chief Executive Officer) Марком Цукербергом (Mark Zuckerberg), працюють поруч з рядовим персоналом, і обладнали територію для піших прогулянок.

Висновок. Якщо конкурентна перевага вашої компанії залежить від того, чи вдасться вам утримувати високопрофесійний персонал, на який «полюють» конкуренти, то позитивна корпоративна культура може стати тим вирішальним чинником, який дасть абсолютну перевагу на ринку праці.

Хоча культура, що добре працює в одній компанії, може не підійти для іншої, можна багато чому навчитися на прикладі компаній, які сформували індивідуальну корпоративну культуру.

Вимоги до корпоративної культури визначаються умовами діяльності підприємства, які залежить від рівня турбулентності середовища (табл. 7.3).

Діалектика корпоративної культури потребує її підтримки наступними засобами й методами:

- ✓ підбір в організацію працівників, які поділяють корпоративні цінності і принципи, або тих, які згодом легко їх переймуть;
- ✓ систематичне ознайомлення нових співробітників з корпоративною філософією і культурою підприємства;
- ✓ регулярне нагадування співробітникам, що, виконуючи свою роботу, потрібно враховувати систему цінностей підприємства;
- ✓ культивування легенд, міфів і розповідей про історію та діяльність підприємства;
- ✓ заохочення працівників, які дотримуються світогляду підприємства, та покарання тих, хто порушує його.

Таблиця 7.3.

Залежність чинників управлінської культури від умов середовища

Чинники управлінської культури	Рівні нестабільності				
	1	2	3	4	5
Відношення до змін	Вороже – «не розгойдувати човен»	Негативне – «плисти за течією»	Нейтральне – планувати заздалегідь	3 ентузіазмом: «Добре все нове»	
Готовність до ризику	Уникати, відмовлятися	Терпиме – йти на знайомі види ризику	Готовність шукати знайомі види ризику	Прагнення до ризику: шукати незнайомі види ризику	
Тимчасова перспектива	Минуле	Сьогодення	Знайоме майбутнє	Передбачене майбутнє	Незнайоме майбутнє
Спрямована діяльність	Внутрішня діяльність —————> Зовнішнє оточення				
Модель успіху, яка визначає цілі	Стабільність	Ефективність діяльності	Ефективне зростання	Ефективна диверсифікованість	Інновації
Причини змін	Незадовільні результати діяльності		Незадовільні результати розвитку	Небезпеки і погрози	Прагнення до відновлення, пошук нового
Ініціатива	Нічого не робити добровільно	Робити усе за правилами	Атакувати з оглядкою	Активно атакувати	Ініціювати - «Самим заварювати кашу»

Таким чином, корпоративна філософія й корпоративна культура тісно взаємопов'язані та доповнюють одна одну, продукують комплекс цілей, суть яких відбиває прагнення і ринкову орієнтацію та організацію діяльності підприємства, що формуються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Сьогодні сильна корпоративна культура - це запорука конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

7.5. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії

Впровадження концепції стратегічного менеджменту на підприємстві стосується всіх сфер його діяльності. Так як інформація – це предмет управлінської праці, а важелі впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний характер, слід ретельно сформулювати *інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління згідно з обраними стратегіями та* побудувати інформаційну систему [92, с.229].

Кожне підприємство повинно:

- ✓ з'ясувати обсяги та тип інформації, яка необхідна для стратегічної діяльності;
- ✓ сформувати ефективну систему збору, обробки, використання та зберігання інформації;
- ✓ запровадити заходи для перешкодження ефекту негативного впливу недостовірної інформації на управлінські рішення;
- ✓ забезпечити умови для ефективного використання інформації для прийняття необхідних стратегічних рішень.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління – система, яка поєднує усі елементи підприємства в єдине ціле, формує процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, які спрямовані на досягнення стратегічної мети.

Мета інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління – збір, обробка, використання, зберігання, підтримка баз

стратегічних даних, які гарантують своєчасне інформаційне забезпечення підприємства, нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогновною інформацією, а також програмними засобами, необхідними для їх аналізу, при формуванні управлінських рішень.

Стратегічна інформація сприяє прийняттю ефективних стратегічних рішень, які втілюються в організаційні, фінансово-економічні, соціально-психологічні, методичні інструменти, за допомогою яких реалізується стратегічний процес.

Стратегічні рішення безпосередньо впливають на розвиток і життєздатність підприємства. Обґрунтованість прийнятих рішень, безумовно залежить від якості отриманої інформації, на якій вони базуються.

Наявні інформаційні системи забезпечують керівників підприємств інформацією, яка зорієнтована на внутрішнє середовище (технологію й організацію виробництва, фінансово-економічні показники тощо). Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний характер. Не достатньо інформації про економічні тенденції, науково-технічний прогрес, ринки, конкуренцію, споживачів тощо. Також бракує інформації про стан соціально-політичних процесів. Це сприяє домінуванню суб'єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним і не дозволяє складати достовірні прогнози та приймати виважені стратегічні управлінські рішення про майбутнє.

Але навіть якщо обсяги необхідної інформації достатні, це не завжди забезпечує прийняття успішних стратегічних рішень.

Управлінська діяльність орієнтована на збір, переробку, зберігання, передачу інформації, тобто пов'язана з рутинною роботою, яка може заважати творчій діяльності. Обсяг інформації та складність питань, пов'язаних з контролем діяльності, зростає зі збільшенням розмірів підприємства. Планова та контрольно-облікова діяльність, яка відіграє величезну роль в управлінні, потребує своєчасної і точної інформації, витрати на яку повинні бути ефективними відносно отриманих результатів.

Досвід підприємств, які успішно організовують інформаційне обслуговування працівників апарату управління, дозволяє стверджувати, що багато проблем можна розв'язати, якщо розробляти та використовувати інформаційно-управлінські системи різного типу.

Інформаційно-управлінська система дає змогу:

- ✓ накопичувати інформацію про минуле, сучасне й майбутнє;
- ✓ прогнозувати розвиток подій;
- ✓ уявляти реальний стан справ на підприємстві в конкретний відрізок часу;
- ✓ відстежити події в зовнішньому середовищі.

Беручи до уваги особливості стратегічної інформації, прогнозні дані підприємства потребують їх постійного аналізу для прийняття стратегічних рішень. Таким чином, необхідний постійний контроль певної сукупності параметрів середовища.

Успішна практика діяльності підприємств свідчить про існування різних інформаційних систем, які використовують в стратегічному менеджменті.

Новий етап у розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління пов'язаний з можливістю прийняття різноманітних технічних та програмних рішень, які реалізують концепцію розподілу обробки даних у межах управлінських структур і всього підприємства. Зростання ефективності управлінської праці в цьому випадку носить системний характер, тобто не тільки прискорення трудових операцій керівника, а інтеграцію всіх процесів сучасного управління в багаторівневу інформаційно-аналітичну систему.

Інформаційні системи в стратегічному менеджменті базуються на дворівневій ієрархічній структурі й складаються з підсистем стратегічної та прогнозної інформації і системи оперативної інформації (табл. 7.4.).

Інформаційні системи в стратегічному управлінні

Характеристики інформаційних систем	Типи положень	Акцент у системі
Традиційна інформаційна система	Набори певних даних	Аналіз та розрахунки (розрахункові завдання)
Інформаційні системи	Набори певних даних та банки знань	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи прийняття стратегічних рішень (з прогнозами)
Система стратегічних рішень	Бази стратегічних даних та знань	Дослідження взаємовідносин підприємства із середовищем у реальному часі (прогнозно-аналітичні завдання)

Джерело: [92].

Існують централізований та децентралізований підходи до координації діяльності підсистем цих рівнів:

I рівень – підсистема стратегічної та прогнозної інформації, яка заснована на текстовій та кількісній інформації і надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів, що займаються збором, обробкою та комерціалізацією спеціалізованої інформації.

II рівень – підсистема оперативної інформації, яка заснована на даних аналітичної діяльності підприємства, та інформації, що отримана під час контактів працівників на конференціях, семінарах, симпозіумах, ярмарках, виставках.

У ході діяльності обох рівнів постають проблеми, які пов'язані з можливістю здобуття «непрофільної» (зайвої) інформації різними користувачами. На підприємствах України переважає II рівень, що свідчить про нерозвиненість стратегічного менеджменту взагалі. Вузькі професійні інтереси

певних груп співробітників не сприяють формуванню баз стратегічних даних. Але, якщо переважатиме І рівень, інформація може бути неприйнята керівництвом для вирішення поточних проблем підприємства.

Вирішення цих питань можливо шляхом кардинальних змін у наявних **інформаційно-управлінських системах**. На концептуальному рівні потрібно запровадити систему стратегічного моніторингу, за рахунок реалізації заходів системного аналізу як внутрішньої структури, так і зовнішнього середовища з позиції впливу на діяльність підприємства у довгостроковому періоді.

Таким чином, **інформаційно-управлінські системи** дають змогу: накопичувати інформацію про минуле, сучасне й майбутнє; прогнозувати розвиток подій; відстежувати події у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства (табл. 7.5., 7.6.).

Таблиця 7.5.

Показники зовнішнього середовища підприємства

Фактори	Аналіз та показники впливу зовнішнього середовища підприємства
Постачальники	— показник якості сировини (за видами) і матеріалів, комплектуючих виробів, запасних частин і т. д.; — показник якості нормативно-методичної та техніко-економічної документації, яка надходить на підприємство; — прогноз зміни умов поставок та виконання договірних обов'язків.
Споживачі	— тенденції зміни кола потреб основних споживачів товарів підприємства; — прогноз зміни параметрів ринку за обсягом і асортиментом товарів; — прогноз зміни доходів споживачів; — прогноз зміни складу і значень ознак сегментації ринку всередині країни і у світі.
Конкуренти	— аналіз якості, цін та конкурентоспроможності товарів конкурентів; — аналіз організаційно-технічного рівня виробництва основних конкурентів; — прогнозування конкурентоспроможності та питомої ціни товарів основних конкурентів; — прогнозування ринкової стратегії основних конкурентів.

Продовження таблиці 7.5.

Контактні аудиторії	— аналіз ставлення до підприємства і його товару фінансових кіл регіону (країни), засобів масової інформації, державних установ, суспільних організацій та ін. — розробка заходів щодо поліпшення відношень з контактною аудиторією.
Маркетингові посередники	— аналіз структури та стратегії торгових посередників та уточнення спільно з ними стратегії маркетингу просування товарів; — налагодження контактів з агентствами щодо надання маркетингових послуг (рекламні агентства, консалтингові підприємства, підприємства маркетингових досліджень та ін.); — встановлення стосунків з кредитно-фінансовими установами.
Законодавство з податкової політики та зовнішньоекономічної діяльності	— формування банку даних з податкової систем та зовнішньоекономічної діяльності; — аналіз впливу податків, митних зборів, квот, ліцензій та інших показників на ефективність роботи підприємства; — підготовка пропозицій щодо удосконалення законодавства з податкової системи і зовнішньоекономічної діяльності.

Джерело: [54, с.254].

Таблиця 7.6.

Показники внутрішнього середовища підприємства

Фактори	Аналіз та показники впливу внутрішнього середовища підприємства
Маркетинг	— продукція (роботи, послуги) підприємства; — обсяг і концентрація продажів, базові споживачі продукції; — життєвий цикл основних товарів; — частка основного і вторинного ринків; — канали збуту: кількість, сфера дії, контроль; — ефективність організації продажів, знання потреб споживачів; — імідж товарів або послуг, їх репутація і якість; — ефективність стимулювання продажів і реклами; — цінова стратегія і гнучкість ціноутворення.
Виробництво	— вартість, доступність сировини і відносини з постачальниками; — розташування об'єктів та їх використання; — система контролю основних фондів, оборотність основного капіталу; — технічна ефективність об'єктів і використання обладнання; — рівень вертикальної інтеграції; — ефект масштабу; — ефективність, вартість і прибутковість обладнання; — технологічний і витратний потенціал;

Продовження таблиці 7.6.

	— дослідження та інжиніринг, нові технології, інновації; — патенти, торгові марки.
Фінанси	— ресурси корпоративного рівня; — податкова діяльність; — фінансова стійкість, здатність використовувати альтернативні фінансові стратегії; — дивідендна політика; — ефективність бухгалтерського обліку та фінансового планування та система звітності; — інвестиційна політика; — система фінансових коефіцієнтів.
Персонал	— управлінський персонал: досвід і навички; — виробничий персонал: досвід і спеціальні навички; — ефективність трудових ресурсів; — плинність кадрів; — ефективність кадрової політики.
Організаційна культура і організація управління	— імідж і престиж фірми; — філософія компанії, норми і цінності; — структура власності, зацікавлені сторони; — навички, здібності, інтереси вищого рівня управління, стиль лідерства; — система планування; — система інформаційних потоків та прийняття рішень; — організаційна структура; — ефективність системи контролю виконання.

Джерело: [54, с.255].

Стратегічна інформація черпається із великої кількості джерел. Так, інформацію про зовнішнє середовище підприємства отримують із власного досвіду, журналів, звітів, книг, від колег, із професійних нарад та науково-практичних конференцій та інших джерел. Інформація про внутрішнє середовище підприємства збирають також зі звітів, із конференцій, нарад, зі спілкування з персоналом підприємства, та інших джерел. Отримана з таких джерел інформація про середовище підприємства надходить до керівництва, яке на основі неї формує прогнози, приймає управлінські рішення тощо.

Таким чином, здійснення стратегічного управління вимагає формування спеціальної системи відстеження ринку і отримання так названої стратегічної інформації.



Контрольні питання

1. Розкрити сутність стратегічної організації як етапу стратегічного менеджменту підприємств.
2. Назвіть основні організаційні інструменти впровадження стратегій.
3. Опишіть типи реакцій організаційних структур управління.
4. Розкрити механізми, які дозволяють привести структури у відповідності до стратегії.
5. Назвіть ключових функцій спеціалістів з розробки стратегічного розвитку.
6. Охарактеризуйте фактори, визначаючи рівень управління процесом виконання стратегій.
7. Опишіть підходи до розподілу стратегічних ресурсів.
8. Розглянути системи адміністративної підтримки для реалізації стратегії.
9. З'ясувати роль керівництва в процесі реалізації обраної стратегії.
10. Розкрити роль корпоративної культури в процесах реалізації стратегій.
11. Визначити вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства.
12. Охарактеризуйте основні підходи щодо вирішення проблем при несумісності корпоративної культури та стратегії.
13. Розглянути основні елементи соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.
14. Розкрити сутність та роль фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління.
15. Назвати суб'єкти та об'єкти фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління.
16. Охарактеризувати поняття «центрів відповідальності підприємства».

17. Визначити мету інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління.
18. Охарактеризувати інформаційні системи в стратегічному управлінні.
19. Розглянути концепції інформаційно-аналітичного забезпечення вітчизняних підприємств.

УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ

*Взаємодія, що розгортається,
за всіх факторів, що супроводжують зміни,
надає процесу змін таємничість,
якщо не надприродність, робить його
самим динамічним досягненням, яке
тільки люди можуть сподіватися зробити.*

**Вільям Пасмор,
професор Везерхедської школи менеджменту**

8.1. Підходи до реалізації управлінської стратегії

Управлінська стратегія реалізується через систему методів та принципів управління, які визначають динаміку та форму перетворення стратегічного об'єкту з метою досягнення встановлених стратегічних цілей та орієнтирів. Процес реалізації управлінської стратегії є складним та багатокомпонентним. Фактори, які визначають успішність реалізації управлінської стратегії можна поділити на дві групи: внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх факторів відносять ступінь підготовленості внутрішнього середовища підприємства до впровадження стратегічних змін, рівень опору цим перетворенням з боку окремих підрозділів та організаційний ресурс, який допомагає у вирішенні даної проблеми. Також, до даної категорії можна віднести рівень забезпечення ресурсами, рівень технологічної підготовки та загальну ефективність менеджменту підприємства. Підприємство, що запроваджує стратегічні зміни має бути підготовленим до необхідних дій. Для цього необхідно провести низку заходів спрямованих на зміцнення стратегічного курсу підприємства, встановлення необхідних комунікаційних зв'язків, визначення повноважень та відповідальності ключових осіб та підрозділів підприємства для того, щоб забезпечити швидку та ефективну роботу на всіх рівнях управління.

В ході визначення ступеня готовності внутрішнього середовища підприємства до процесу реалізації управлінської стратегії необхідно провести так звану ***внутрішню ревізію*** – процедуру оцінки різних аспектів діяльності підприємства та його складових елементів з огляду на необхідність проведення стратегічних перетворень та ініціатив. На рисунку 8.1. представлено складові елементи внутрішньої ревізії управлінської стратегії підприємства.

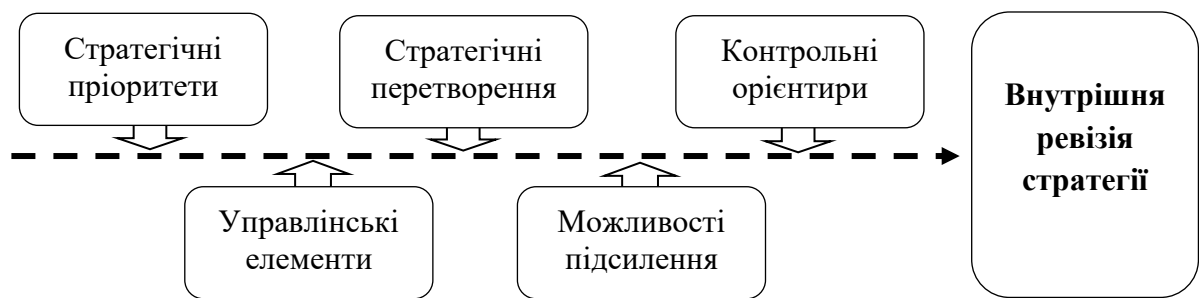


Рис. 8.1. Складові елементи внутрішньої ревізії управлінської стратегії

Отже, до основних елементів процесу проведення внутрішньої ревізії управлінської стратегії підприємства відносять:

1. Визначення ключових стратегічних пріоритетів, цілей та установок, які має досягнути підприємство на всьому терміні реалізації управлінської стратегії.
2. Характеристика основних управлінських елементів (вузлів), до яких відносять як підрозділи підприємства, так і колективи, групи та окремі посади. Визначення сильних та слабких сторін об'єкту, оцінка перспектив взаємодії та рівня впливу на інші елементи внутрішнього середовища підприємства.
3. Оцінка рівня стратегічних перетворень елементів внутрішнього середовища в ході реалізації управлінської стратегії підприємства. На даному етапі найважливішим питанням є визначення глибини та масштабів стратегічних перетворень, яких зазнає кожен окремий елемент внутрішнього середовища підприємства для того щоб визначити ступінь його готовності до реалізації кожного етапу управлінської стратегії.

4. Визначення шляхів підсилення внутрішнього середовища за рахунок додаткового залучення ресурсів, зовнішніх партнерів або переформатування внутрішніх зв'язків, перегрупування елементів управлінської структури тощо.

5. Встановлення ключових контрольних орієнтирів, які дають можливість об'єктивно оцінити успішність реалізації управлінської стратегії підприємства та служать певними запобіжниками на випадок непередбачуваного або загрозливого сценарію.

Проведення самоаналізу готовності підприємства до процесу реалізації управлінської стратегії є першим кроком, який визначає його готовність до подальших дій. Управлінська стратегія підприємства базується на основних перевагах підприємства, тому необхідно забезпечити моніторинг внутрішнього балансу ресурсів та можливостей підприємства. Під час реалізації управлінської стратегії можливі внутрішні перетворення, що значно змінюють перерозподіл управлінських ресурсів та як наслідок ініціюють зміну стратегічних пріоритетів підприємства. Система внутрішнього самоконтролю дозволяє підвищити реактивність підприємства та його стійкість до можливих внутрішніх загроз.

Щодо зовнішніх факторів, які впливають на ефективність реалізації управлінської стратегії підприємства, їх роль значно підсилюється, якщо підприємство запроваджує відкриту управлінську політику та знаходиться у агресивному динамічному оточенні. В даному випадку на успішність реалізації управлінської стратегії можуть впливати такі фактори як: стратегії конкурентів та загальний рівень конкуренції в галузі, динаміка балансу попиту та пропозиції на ринку, технологічний розвиток виробництва, рівень зовнішнього ринкового регулювання, особливості ділового партнерства в конкретних умовах тощо.

Загалом, для того щоб об'єктивно оцінити перспективи реалізації стратегії підприємства з урахуванням зовнішніх факторів необхідно провести **зовнішню ревізію** підприємства. Вона складається з наступних етапів:

1. Загальна оцінка макросередовища підприємства.
2. Аналіз конкурентного середовища.
3. Аналіз ресурсопостачання.

4. Аналіз споживачів.

5. Оцінка зовнішнього потенціалу підприємства за умов повної реалізації стратегічних цілей.

Основні елементи зовнішньої ревізії управлінської стратегії представлено на рисунку 8.2.

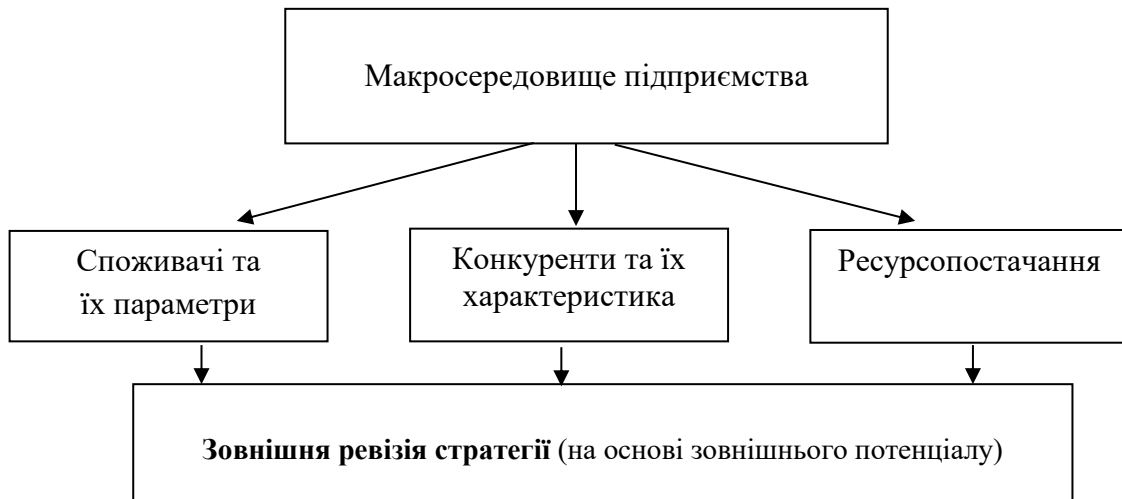


Рис. 8.2. Структура елементів зовнішньої ревізії управлінської стратегії підприємства

Джерело: [10,18]

Оцінка макросередовища включає проведення загального аналізу ринкової ситуації з метою повної характеристики та виявлення ринкових тенденцій. Необхідно чітко розуміти в якому стані знаходиться ринок на термін реалізації стратегії, які тенденції та загальні тренди мають місце та наскільки існуюча стратегія підприємства відповідає даним умовам. Якщо стратегічні цілі, визначені підприємством суперечать загальним тенденціям розвитку ринку, то процес реалізації стратегії може значно ускладнитись. В іншому випадку, підприємство має чітко визначитись із тим, в яких напрямках стратегія забезпечує реалізацію переваг підприємства в конкретних ринкових умовах діяльності та які можливі зміни необхідно запровадити для удосконалення існуючої управлінської стратегії у відповідності до ситуації.

Аналіз конкурентного середовища є наступним кроком зовнішньої ревізії підприємства та має включати доскональне вивчення стратегій та поточних позицій інших підприємств на ринку, що безпосередньо конкурують із ним, а також визначення конкурентних переваг підприємства, на яких варто зосередити увагу. Результатом даного етапу має стати формування чіткого уявлення про те, як саме має реалізуватись конкретна стратегія підприємства, які методи та підходи мають стати основними та яких слід уникати з огляду на дії конкурентів. Загалом, потенціалу підприємства через порівняння його із сильними та слабкими сторонами прямих конкурентів є найбільш ефективним підходом для самоаналізу зовнішнього оточення, що дуже часто є передумовою для внесення змін у стратегію підприємства.

Аналіз ресурсопостачання надає уявлення про потенційні можливості підприємства на шляху реалізації власної стратегії. Найважливіше питання – наскільки високі гарантії ресурсозабезпечення має підприємство за умов найгіршого та найкращого сценарію розгортання подій на ринку. У випадку найгіршого сценарію підприємству потрібно оптимізувати витрати, в тому числі і на постачання ресурсів, через що важливим є оцінка перспектив взаємодії із постачальниками, можливості скорочення поставок ресурсів або заміни їх на альтернативні види у разі виробничої необхідності. У найкращому випадку, підприємство навпаки має оцінити можливості збільшення поставок ресурсів або навіть набути повного контролю над постачальниками (реалізації стратегії прямої або повної інтеграції), що дозволить не лише досягнути цілей визначених у стратегії, але й не втратити комерційної можливості за слушної нагоди. У випадку, коли ресурсне постачання має незадовільну оцінку через обмеженість ресурсних поставок або ненадійність постачальника, підприємству бажано розпочати пошук альтернативних джерел ресурсопостачання або розробляти альтернативні стратегії діяльності, які зменшували б негативний вплив даного фактору.

Аналіз споживачів є також невід’ємним та надзвичайно важливим елементом проведення зовнішньої ревізії підприємства оскільки він дає

можливість оцінити перспективи реалізації продукції на ринку, можливості зростання або необхідності розробки альтернативних планів або освоєння ринків збуту. При аналізі споживачів необхідно визначити їх основні вимоги та очікування, співставити їх із характеристиками продукції що постачає підприємство. Необхідно також проаналізувати канали збуту та особливості розташування споживачів, що має також принципове значення з огляду на витрати щодо реалізації стратегії підприємства.

Після проведення аналізу попередніх елементів зовнішньої ревізії управлінської стратегії підприємства стає можливим надання характеристики зовнішнього потенціалу підприємства. **Зовнішній потенціал** можна визначити як сукупність характеристик діяльності підприємства, таких як можливості реалізації продукції у запланованих обсягах та певного рівня якості, здатність до успішного здійснення виробничої, логістичної, комерційної діяльності, ведення конкурентної боротьби у відповідних ринкових умовах з метою досягнення цілей, визначених його стратегією. Отже, оцінюючи зовнішній потенціал підприємства до реалізації певної стратегії, стає можливим визначити перспективи та потенційні загрози, які можуть спіткати підприємство на шляху запланованих стратегічних перетворень.

Загалом можна визначити кілька варіантів реалізації управлінської стратегії підприємства:

- ✓ оптимальний варіант, який можливий за умов повної відповідності стратегії до внутрішньої та зовнішньої ситуації, дотриманню загальних ринкових тенденцій та установок, що не суперечать перспективам діяльності підприємства в певних ринкових умовах;
- ✓ компромісний варіант, який включає часткове корегування існуючої стратегії у відповідності до вимог ринкової ситуації, балансування між показниками оптимальних витрат ресурсів та ринкової ефективності, розглядання можливостей часткової заміни, або переформатування окремих напрямків реалізації управлінської стратегії, встановлення додаткових орієнтирів тощо;

- ✓ ускладнений варіант, який базується на суттєвій невідповідності управлінської стратегії до стану внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства, його ресурсного забезпечення, зміни пріоритетів споживачів або суттєве посилення конкуренції, через яке реалізація стратегії підприємства стає вкрай затратною та неефективною. В даному випадку взагалі може розглядатись варіант заміни стратегії на альтернативну або призупинення певних процесів із її реалізації до нормалізації ринкової ситуації;
- ✓ неможливий варіант, який є найгіршим із усіх розглянутих, оскільки він передбачає повне зупинення процесу реалізації стратегії підприємства через загрозу понесення суттєвих витрат та послаблення ринкових позицій. В даному випадку підприємство має виходити із елементарної логіки самозбереження, що означає зупинку будь якої потенційно загрозливої активності та концентрацію зусиль на збереженні своїх активів. Передбачається перехід на одну із антикризових стратегій, спрямованих на захист внутрішнього середовища та часткове або повне закриття управлінської моделі.

Таким чином, розглянуті підходи до реалізації управлінської стратегії підприємства дозволяють забезпечити досягнення встановлених стратегічних цілей шляхом пошуку, аналізу та оцінки відповідності стратегії до внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а у випадку їх невідповідності спрямувати зусилля на попередження можливих загроз, які може становити невірно обрана стратегія підприємства.

8.2. Особливості управління реалізацією стратегії на основі концепції стратегічних змін

Успішна реалізація будь-якої стратегії як корпоративної, так і функціональної залежить від успішного здійснення адекватної системи стратегічних змін. При цьому їх необхідно здійснювати ефективним чином у всіх

основних сферах діяльності підприємства, починаючи від оргструктури та закінчуючи системою інформування та мотивації персоналу.

Реалізація стратегії підприємства – процедура запровадження комплексу управлінських дій, що мають на меті покращення ринкової ситуації шляхом зміцнення позицій підприємства на ринку, зростання ділової активності шляхом удосконалення систем зовнішніх комунікацій, підвищення ефективності виробничої системи та загального управління внутрішніми процесами, а також зростання конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Підготовка підприємства до реалізації управлінської стратегії полягає у консолідації зусиль всіх учасників управлінського процесу з метою мінімізації управлінських та операційних витрат, визначення ключових етапів, строків та умов реалізації стратегії, а також функціональних зон відповідальності учасників. Загалом до основних завдань, які має вирішити підприємство на даному етапі можна віднести наступні:

- ✓ підготовка колективу підприємства, ознайомлення із цілями та дорожньою картою необхідних перетворень в процесі реалізації управлінської стратегії;
- ✓ підготовка супровідної документації, оновлення внутрішнього регламенту, посадових інструкцій та задокументованого переліку стратегічних пріоритетів підприємства у майбутньому періоді;
- ✓ забезпечення ефективних комунікаційних каналів, що забезпечать необхідний адміністративний (у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок та зворотного зв'язку), технічний (у вигляді проектної документації, деталізованих інструкцій з організації робочого процесу, методичних вказівок тощо) та інформаційний (повідомлення, поточна взаємодія між структурними елементами, інструменти неформальних комунікацій тощо) обмін між учасниками управлінського процесу;
- ✓ акумуляція необхідних ресурсів та налагодження алгоритму взаємодії із зовнішніми постачальниками з метою попередження збоїв в роботі, простоїв або неякісного ресурсного забезпечення;

- ✓ визначення методів організації поточного та стратегічного контролю, структури системи внутрішньої діагностики та оцінки персоналу, формування відповідної системи мотивації;
- ✓ гнучке планування операційного процесу з урахуванням можливих ускладнень або помилок, для того щоб якомога швидше зменшити економічні та організаційні втрати у найгіршому сценарії.

Задля ефективної реалізації стратегії підприємства необхідно заздалегідь визначити ступінь готовності підприємства та масштаб майбутніх перетворень. Чим більшими є майбутні зміни тим вищим є потенціал організаційного супротиву, який необхідно попередити комплексом відповідних заходів.

Загалом, на думку деяких вчених [23, с. 34-35], система управління організаційними перетвореннями базується на визначенні ступеня впливу ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (рис. 8.3.)

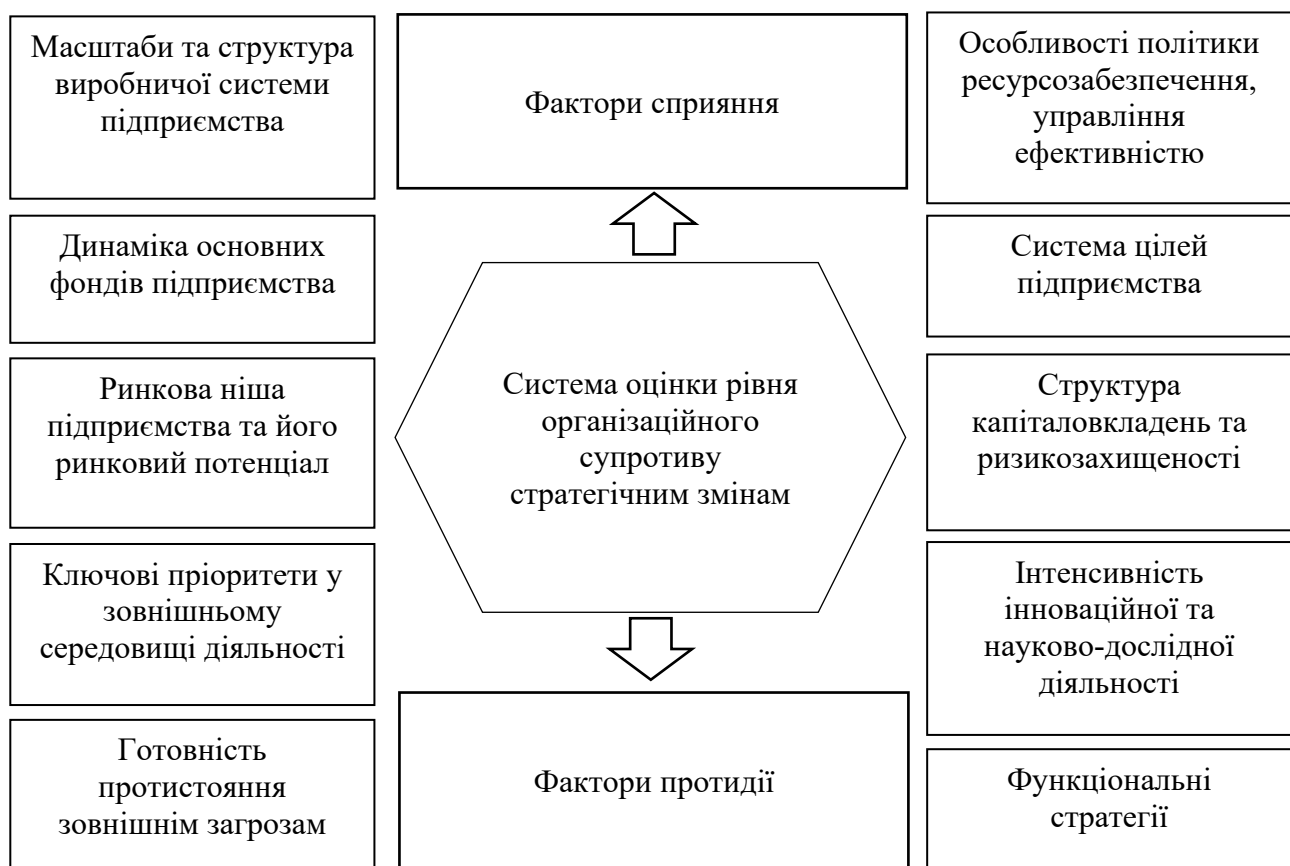


Рис.8.3. Система оцінки рівня організаційного супротиву стратегічним змінам

Джерело: [27, 96, 109]

Результатом оцінювання рівня та характеру організаційного супротиву є визначення факторів сприяння та протидії організаційним перетворенням. У першому випадку, визначені фактори здатні прискорити процес реалізації стратегії, зменшити внутрішній опір змінам та забезпечити додаткові стимули для учасників управлінського процесу. В другому, навпаки, збільшити рівень опору та суттєво уповільнити процес реалізації управлінської стратегії.

До факторів сприяння реалізації стратегії підприємства відносять:

- ✓ усвідомлення необхідності перетворень;
- ✓ ефективність внутрішніх комунікацій;
- ✓ стимулювання та мотивація учасників;
- ✓ успішний досвід аналогічних підприємств;
- ✓ високий рівень професійної підготовки персоналу;
- ✓ швидкі та відчутні результати змін;
- ✓ авторитет та довіра до керівництва.

До факторів протидії стратегічним перетворенням відносять:

- ✓ бюрократична інертність та негнучкість управлінської структури;
- ✓ недовіра до самих цілей, закладених у стратегію або до осіб, що їх представляють;
- ✓ низький рівень професіоналізму персоналу, страхи та небажання перенавчатись;
- ✓ негативний досвід у попередніх періодах або інших підприємствах;
- ✓ погіршення умов праці чи втрата вагомих стимулів внаслідок змін.

Процес реалізації стратегії підприємства загалом можна розділити на кілька основних етапів, кожен із яких спрямовано на досягнення певних результатів, які впливають на ефективність всього процесу. В таблиці 8.1. представлено схему даного процесу з урахуванням результатів за кожним етапом.

Таблиця 8.1.

**Характеристика етапів реалізації управлінської стратегії підприємств
та їх результатів**

Етапи реалізації стратегії	Ключові результати
Підготовка підприємства до реалізації стратегії	Забезпечення готовності елементів управлінської системи, складання плану стратегічних перетворень, розподіл завдань та визначення функціональних зон відповідальності
Оцінка рівня супротиву змінам	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення факторів сприяння та протидії стратегічним перетворенням
Здійснення змін	Фактичне впровадження запланованих заходів із метою реалізації стратегії підприємства у відповідності до стратегічного плану
Оцінка рівня реальних перетворень	Оцінка ступеня ефективності проведених заходів та відповідності отриманих стратегічних перетворень до тих, що були закладені у стратегію від початку. Аналіз рівня фактичного супротиву стратегічним перетворенням та ефективності протистояння
Визначення результатів реалізації стратегії	Підведення підсумків процесу реалізації управлінської стратегії, визначення проблемних місць в поточній управлінській моделі та недоліків, які необхідно усунути в наступному циклі
Усунення недоліків управлінської моделі	Оцінка ефективності «роботи над помилками», удосконалення управлінської моделі підприємств а з урахуванням тих, недоліків які були виявлені в процесі реалізації стратегії

Процес реалізації управлінської стратегії є важливим етапом удосконалення підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності та забезпечення ефективності стратегічного управління. Дуже часто визначені заздалегідь управлінські стратегії зазнають значних змін під час реалізації, оскільки певна частина факторів супротиву не була визначена на етапі їх розробки. Помилки, які впливають на термін та кінцеві результати реалізації стратегії, можуть значним чином впливати на подальший розвиток підприємства

і надалі якщо їх не визначити та не ліквідувати. Відповідно, процес реалізації стратегії одночасно є і процесом самовдосконалення підприємства. Саме тому, процес реалізації стратегії має не менше значення ніж процес її розробки, а тому, їх здійснення має відбуватись комплексно, враховуючи всі обставини та умови. Управління реалізацією стратегії на основі концепції стратегічних змін передбачає низку заходів до яких відносять: системну підготовку підприємства, проведення оцінки його поточного стану та потенціалу опору стратегічним перетворенням, а також пошук ефективних шляхів їх здолання. Лише за даних умов, реалізація стратегії буде відповідати стратегічним планам, та забезпечить якісний розвиток підприємства в довгостроковому періоді.

8.3. Методи протистояння опору стратегічним змінам

Стратегічні зміни – основний конструктивний зміст будь-якої стратегії. Вони є ключовим об'єктом управління підприємства у процесі реалізації стратегії. Будь-яка зміна означає переведення об'єкта з одного стану до іншого. Для реалізації стратегії необхідно, щоб зміни були здійснені у всіх відповідних сферах діяльності підприємства.

Основні галузі стратегічних змін:

- ✓ інформування та мотивація персоналу;
- ✓ лідерство та стиль менеджменту;
- ✓ базові цінності; корпоративна культура;
- ✓ організаційна структура управління;
- ✓ ресурсне забезпечення;
- ✓ компетенція та навички.

Стратегічні зміни відбуваються завжди в процесі реалізації нової стратегії підприємства. За сферами функціонування підприємства можна виділити наступні види стратегічних змін:

- ✓ організаційні (включають перетворення у сфері організації управлінського процесу, старіння структури управління, методів чи технологій роботи;

- ✓ кадрові (включають процеси оновлення кадрового складу, перенавчання, ротації або звільнення персоналу у зв'язку із вимогами до реалізації стратегії в повній мірі);
- ✓ фінансові (охоплюють зміни у сфері фінансового обігу всередині підприємства, створенні або ліквідації додаткових елементів фінансової підсистеми, розподілі повноважень та методів впливу елементів підприємства щодо розподілу фінансових ресурсів);
- ✓ технологічні (включають процеси перебудови виробничих ліній, заміни застарілих технологій новими, більш ефективними та якісними, а також переформатування виробничого процесу у відповідності до нових вимог) [27, с. 64].

Здійснення стратегічних змін є ключем до успішної реалізації стратегії. Ключова роль реалізації стратегії належить лідируючим стратегічним змінам. Лідируючі стратегічні зміни – це суть нового порядку речей для організації.

Наприклад: провідною стратегічною зміною для компанії Ксерокс виступає здійснення програми стратегічного партнерства. Похідні від лідируючої зміни є наступні стратегічні зміни:

- ✓ перетворення дилерської мережі;
- ✓ цільовий відбір фірм-партнерів;
- ✓ багатоаспектна підтримка стратегічних партнерів (навчання персоналу, особливі кредити).

Якщо стратегічні зміни змінюють звичайний перебіг подій чи містять потенційну загрозу ситуації, що склалася на підприємстві, вони зустрічають опір.

Причини опору стратегічним змінам:

1. Організаційні – небажання порушити систему відносин та розстановку сил, що склалася.

2. Економічні - потенційна загроза зменшення винагороди, високі витрати на самі зміни, скорочення робочого дня та ін.

3. Соціально-психологічні – відсутність впевненості у необхідності змін, незадоволення засобами проведення змін.

4. Особисті – сила звички, інерційність, небажання долати труднощі, перенавчати, страх перед невідомістю.

Для успішного проведення стратегічних змін опорами необхідно керувати. Для цього впливає:

1. Визначити, структурувати та проаналізувати характер опору планованим змінам.
2. Виявити основні групи та окремі особи, які є потенційними носіями опору.
3. На початок процесу змін звести до мінімуму потенційно можливий опір шляхом проведення підготовчої роботи з персоналом.
4. Усунути зайвий опір, зумовлений дефіцитом інформації про характер змін та їх наслідків для підприємства.

Успіх подолання опорів залежить від цього, як керівники здійснюють процес змін.

Незважаючи на те, що ступінь опору або супротиву стратегічним змінам діагностується низкою факторів, визначених вище, підприємство завжди має можливість їм протистояти, зменшуючи витрати та невизначеність результатів впровадження певних стратегічних рішень. Розрізняють дві форми опору стратегічним змінам: активні та пасивні.

До активного опору відносять такі прояви як:

- ✓ відкрите протистояння між керівництвом та колективом підприємства;
- ✓ відмову реалізовувати розпорядження та вказівки **за** будь-якої причини;
- ✓ порушення регламенту та норм адміністративних відносин, що призводить до заморожування реалізації стратегії;
- ✓ звільнення персоналу в знак протесту проти певних рішень;
- ✓ інші активні форми протистояння, на меті яких є затягування часу, створення додаткових ускладнень та здійснення активного супротиву.

До форм пасивного опору стратегічним змінам відносять:

- ✓ публічне або заочне висловлювання, що зменшує вагу стратегічних змін;
- ✓ розповсюдження недостовірної, суб'єктивної інформації про характер перетворень з метою сіяння паніки або зайвих страхів;

- ✓ штучне створення плутанини, непорозуміння або недостатньо серйозне відношення до поставлених завдань;
- ✓ збільшення впливу неформальних груп з метою протистояння офіційному лідеру колективу та ін.

Виділяють чотири основні підходи до управління реалізацією стратегічних змін:

1. Авторитарний підхід/як бачу стратегічні зміни.
2. Контролюючий підхід/я повинен простежити за реалізацією стратегічних змін.
3. Підхід шляхом співпраці / як я маю залучити менеджерів у процес реалізації стратегічних змін.
4. Чемпіонський підхід /Як я повинен мотивувати менеджерів, щоб вони досягли найкращих результатів у процесі реалізації стратегічних змін.

Для протистояння різним формам опору необхідно варіювати методи протистояння супротиву стратегічним змінам та ступінь інтенсивності їх застосування. Методи протистояння опору можна поділити на кілька рівнів, в залежності від обсягу витрат часу та зусиль з боку керівництва, а також масштабів охоплення елементів управлінської структури підприємства [55, с. 112]. Дана класифікація представлена на рисунку 8.4.



Рис. 8.4. Характеристика методів протистояння опору стратегічним перетворенням на підприємстві

Як можна бачити із наведеного рисунку I рівень протистояння є найбільш легким у діагностуванні та протидії, оскільки включає, як правило, використання демократичних інструментів роботи керівника, які полягають у проведенні відкритих дискусій з метою надання більш повної та всебічної інформації яка має сприяти порозумінню між сторонами управлінського процесу.

На другому рівні відбувається персоналізація взаємодії між керівником та членами колективу яка полягає у адресному інформуванні, обговоренні із підлеглими конкретних проблем пов'язаних із виконанням певних завдань. Тут відбувається активізація зусиль керівника, оскільки загальні аргументи як правило не мають ефективної дії, тому йому доводиться витрачати більше часу на кожного із підлеглих, аналізувати їх персональну точку зору та шукати індивідуальний підхід до кожного.

На третьому етапі, який настає у разі неефективності методів перших двох, керівник активно застосовує методи адміністративного впливу, притаманні для авторитарного стилю керівництва. Рівні протистояння дозволяють впливати на потенційних суб'єктів опору стратегічним змінам поступово нарощуючи тиск, регулюючи витрати ресурсів та масштаби впливу, що здійснюється.

Щодо загальних рекомендацій, за якими можна провести процедуру оцінки та вирішення проблем із внутрішнім опором до стратегічних змін то можна виділити наступні кроки:

1. Створити «стартовий майданчик»:

- ✓ провести стратегічну діагностику;
- ✓ розробити схему можливих опорів;
- ✓ мотивувати менеджерів на підтримку змін;
- ✓ залучити консультантів.

2. Запланувати стадії процесу змін:

- ✓ планування застосування конкретних змін;
- ✓ прийняття адекватних стратегічних рішень.

3. Відокремити та захистити стратегічні зміни від конфліктів із тактичними процесами:

- ✓ чітко поділити відповідальність між менеджерами організації;
- ✓ забезпечити цільове фінансування змін;
- ✓ ставити перед менеджерами конкретні завдання щодо здійснення стратегічних змін.

4. Запровадити стратегічні зміни:

- ✓ забезпечити менеджерам можливість цілеспрямовано працювати над реалізацією стратегічних змін
- ✓ навчити менеджерів умінню приймати конкретні стратегічні рішення

5. Здійснити адекватне реагування

- ✓ проводити цільовий контроль щодо стратегічних змін;
- ✓ контролювати сумісність конкретних завдань із професійним рівнем відповідних менеджерів;
- ✓ здійснювати цільову винагороду за ефективну стратегічну діяльність.

Кожне підприємство знаходиться в умовах, коли подолання внутрішнього опору порушує встановлені традиції корпоративної культури, етики та норм адміністративних відносин. Саме тому, до третього рівня методів підприємство може звертатись лише у крайніх випадках, коли остаточно зрозуміло, що перші два рівня не зможуть змінити ситуації. Також, найбільш масштабні та активні методи використовують у випадках коли необхідно докорінно змінити внутрішню модель управління, внаслідок зміни пріоритетів або умов функціонування підприємства.

Високе значення в процесі реалізації стратегії підприємства відіграє управління системою мотивації працівників шляхом запровадження різних стимулів, що підбираються в залежності від конкретної управлінської ситуації.

До основних напрямків мотивації персоналу можна віднести наступні [98, с. 72]:

- ✓ рівень винагороди за виконання планових показників має бути визначений відповідно рівня оплати праці, проте його розмір має знаходитись у межах 10-20% , що є доволі оптимальним та не порушує балансу матеріального винагородження працівників;

- ✓ оцінка результатів роботи кожного працівника має відбуватись на основі затвердженої, відкритої системи оцінювання, яка одночасно є орієнтиром та визначається стратегічним і поточним планом роботи;
- ✓ мотивація працівника повинна стосуватись насамперед тих результатів, які визначені його планом роботи та закладені у стратегічний план. У випадках, коли стратегічний план не відображає певні сфери активності працівника необхідно індивідуально визначати вагомість та складність виконаних робіт. Винагорода завжди має бути адекватною до витрачених зусиль та значення результатів;
- ✓ система винагороди має бути розповсюджена між усіма категоріями працівників всіх ланок управління підприємством;

Отже, визначені інструменти подолання внутрішнього опору стратегічним змінам дозволяють провести оптимальне регулювання стану внутрішнього середовища підприємства та сприяти ефективній реалізації стратегії підприємства.

8.4. Аналіз «поля сил» як основа для подолання опору змінам

Одним із класичних підходів до управління процесом реалізації стратегії підприємства є сформульована американським психологом К. Левіним теорія «поля сил», що впливають на визначення діючих мотиваторів розвитку особистості або всього підприємства. Визначаючи зміни, як невід’ємну складову розвитку, Левін дає тлумачення терміну «квазіпотреби» - наміру, що виникає під впливом певних обставин та визначає вектор активності особистості. Людина, як повноцінна особистість живе та функціонує невідривно від свого оточення, яке постійно впливає на її поведінку, створюючи нові мотиви або формуючи нові потреби.

Також К. Левін запропонував трьох тактову модель здійснення організаційних перетворень в якій визначив наступні етапи:

1. Розморозжування. Процес послаблення адміністративного контролю на підприємстві, який супроводжується збільшенням самостійності елементів управлінської структури, розвитку неформальних зв'язків між та поступовим відходом від старих, звичних принципів роботи.

2. Перетворення. Процес, пов'язаний із швидким, ретельно спланованим переходом від старої моделі до нової, запровадження нових принципів роботи із лояльними вимогами до виконавців, що дає їм змогу без зайвого зовнішнього тиску порівняти переваги нових підходів, самостійно зробити певні висновки.

3. Заморожування. Заключна стадія процесу впровадження стратегічних змін, яка спрямована на затвердженні чітких вимог, алгоритмів роботи, визначенні переліку стандартів та принципів оцінювання ефективності елементів управлінської структури з метою приведення управлінського процесу в єдине русло [27, с. 86-87].

Аналізуючи практичний аспект діяльності підприємства та використовуючи підходи, сформульовані в моделі «Поля сил» К. Левіна науковцями було сформульовано практичну модель визначення темпів впровадження перетворень підприємства в залежності від тієї ситуації, в якій воно знаходиться в конкретний момент часу (рис. 8.5).

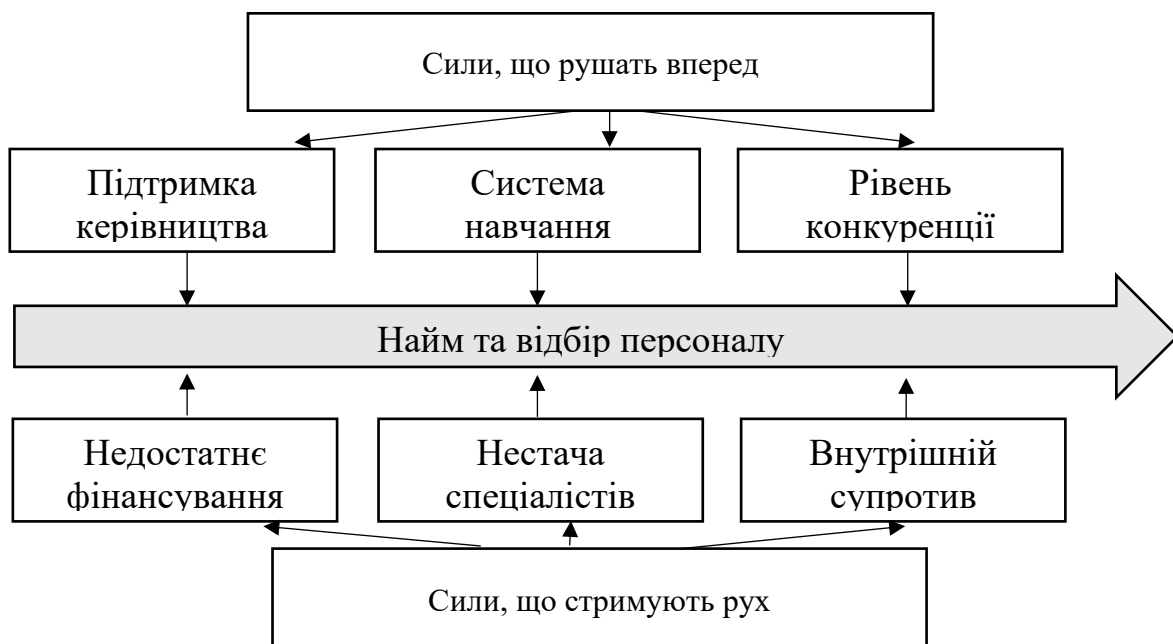


Рис.8.5. Приклад застосування «Аналізу поля сил» за підходами К. Левіна
Джерело: [27, с. 86-87]

В даній моделі в якості сил, що сприяють запровадженню стратегічних змін виступають такі елементи як:

- 1. Підтримка керівництва.** Керівництво зацікавлене у ефективній роботі персоналу, тому демонструє готовність вирішувати всі поточні проблеми, дослухатись до побажань та має намір покращувати умови праці. Це в свою чергу сприяє кращій мотивації працівників та прискорює процес перетворень.
- 2. Система навчання.** Елемент політики підприємства, спрямований на підвищення рівня кваліфікації персоналу з метою покращення результатів діяльності та запровадження змін. Ефективне навчання покращує професіональні та соціальні якості працівників, збільшуючи кількість прихильників перетворень та долаючи опір професійних страхів та негативних очікувань.
- 3. Рівень конкуренції.** Фактор, що спонукає підприємство до постійного пошуку та самовдосконалення. Саме завдяки зростаючій конкуренції підприємство прагне постійно змінюватись, посилюючи свої позиції. Працівники відчуючи необхідність підвищувати власні професійні якості та результати намагаються сприяти перетворенням для того, щоб зміцнити власні позиції.

До сил, що стримують темпи перетворень відносять:

- 1. Нестача фінансування.** Відсутність належного рівня фінансування призводить до постійних затримок у впровадженні змін.
- 2. Нестача спеціалістів.** Існування потреби у фахівцях призводить до часткової або повної заморозки змін за певними напрямками діяльності, а також збільшує навантаження на персонал.
- 3. Внутрішній супротив.** Явище, яке вкрай негативно впливає на стосунки між керівництвом та персоналом підприємства та потребує запровадження низки заходів, спрямованих на інформування та запровадження змін більш лояльними методами.

Інший приклад застосування даної моделі представлено на рисунку 8.6.

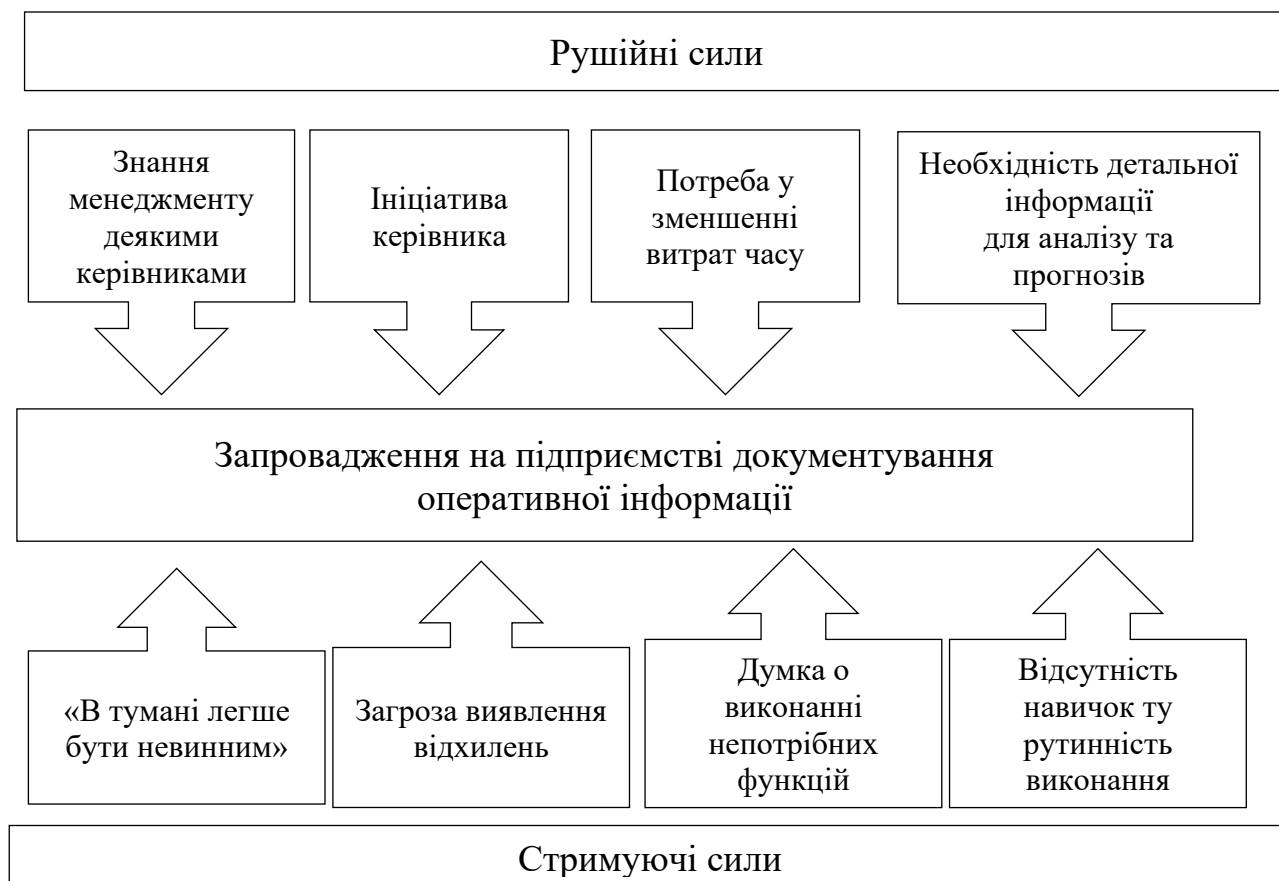


Рис. 8.6. Приклад застосування «Аналізу поля сил»

Джерело: [43, 46, 96]

На рисунку схематично зображено причини з яких люди можуть чинити опір зміні, рушійні сили та їх потенціал, потенціал сил опору оцінені суб'єктивно зараз. З діаграми видно, що потенціал стримуючих сил дещо більше рушійних, тому завдання управління полягає:

- ✓ усунення або зменшення впливу стримуючих сил
- ✓ у збільшенні рушійних сил їхньої кількості чи значущості для людей, що впливають на ситуацію.

Знання менеджменту деякими керівниками підрозділів зумовлюють потребу у реальній інформації для обґрунтованого прийняття рішень та здійснення контролю за виконанням доручених робіт. Ініціатива керівника полягає у постановці системи регулярного менеджменту на виконанні основних функцій, системи контролю та автоматичності прийняття звичайних рішень. Потреба у зменшенні втрат часу на пошук та перевірку необхідної інформації

про продукцію на відвантаженні, терміни виробництва нової партії, кількість сировини тощо. сформувалася на досвіді зайвого спілкування та гонитви один за одним. Необхідність детальної інформації для аналізу результатів прийнятих рішень та планування на основі детальної статистики за минулі періоди.

Стримуючі сили виражаються у наступному.

«У тумані легше бути невинним» - звичайне прагнення людини приховати свої помилки чи прорахунки викликане у цій ситуації традиційною життєвою мудрістю, ніж бажанням приховати результати. Загроза виявлення відхилень системою контролю найбільше впливає на опір впровадженню.

Думка виконання непотрібних функцій виправляється чітким формулюванням у посадових інструкціях та фокусування вимірності результатів робіт на документальній формі – звітах. Попередження негативного впливу неформальних соціальних груп в колективі також становить певну загрозу, проте дана проблема вирішується як правило наявністю інформаційних повідомлень, роз'яснень, що руйнують стіну недовіри. Подолання нестачі необхідних професійних навичок та запровадження звички швидкого виконання операцій із відображення результатів та передачі інформації внутрішнім споживачам також допоможе у вирішенні даної проблеми.

Виходячи з наведених вище прикладів практичного аналізу управлінських ситуацій необхідно акцентувати увагу керівників на включенні всіх можливих факторів, що впливають на стан об'єкту управління таких як: втрата часу та її причини, наявність необхідної інформації, готовність до роботи, ступінь впливу неформальних комунікацій та традиції корпоративної культури тощо. Комплексний системний підхід до використання методики «Аналізу поля сил» надає об'єктивні можливості для здійснення успішного управління та виконання робочих завдань. Використання даної методики дозволяє з різних боків розглянути діяльність підприємства, визначити перевагу рушійних або стримуючих факторів, що в свою чергу дає можливість спрогнозувати динаміку перетворень, у відповідності до конкретної ситуації.



Контрольні питання

1. Як реалізується управлінська стратегія підприємства?
2. Що входить до комплексу заходів із внутрішньої ревізії стратегії?
3. Які цілі переслідує зовнішня ревізія стратегії підприємства?
4. Що відносять до зовнішніх факторів, які впливають на ефективність реалізації управлінської стратегії підприємства?
5. Які елементи включає аналіз конкурентного середовища підприємства?
6. Які можливості надає аналіз ресурсопостачання підприємства?
7. З якою метою проводиться аналіз споживачів продукції підприємства?
8. Які відмінності має зовнішній та внутрішній стратегічний потенціал підприємства?
9. Назвіть основні варіанти реалізації управлінської стратегії підприємства?
10. Що представляє собою процедура реалізації стратегії підприємства?
11. Які завдання вирішує підприємство під час підготовки до реалізації стратегії?
12. Що відносять до факторів сприяння реалізації стратегії підприємства?
13. З чого складаються фактори протидії стратегічним перетворенням?
14. Назвіть основні етапи процесу реалізації управлінської стратегії підприємства?
15. Які види стратегічних змін за сферами діяльності вам відомі?
16. Як проявляється активний опір змінам?
17. Які ознаки має пасивний опір змінам?
18. Що можна віднести до основних напрямків мотивації персоналу під час змін?
19. Які етапи перетворення підприємств визначив К. Левін?
20. Яких рекомендацій слід дотримуватись при проведенні аналізу поля сил?

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Будь-яка система залежить від людей,
які контролюють її роботу.*

Малала Юсуфзай

9.1. Роль і значення контролю в ході реалізації стратегії

Процес *реалізації стратегії* є наступним у послідовності досягнення мети стратегічного менеджменту. Виконання стратегії – це здійснення стратегічних змін (удосконалення) на підприємстві, які приводять його у готовність до перетворення стратегії у реальність.

Дуже часто підприємства не можуть реалізувати обрану стратегію дій. Причинами такого стану є:

- ✓ неправильно проведений стратегічний аналіз і зроблені висновки;
- ✓ непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, які не своєчасно виявлені і не враховані при адаптації стратегії;
- ✓ система управління підприємством не своєчасно і належним чином використала наявні ресурси (особливо трудові) для виконання стратегії.

Таким чином, процес реалізації стратегії потребує особливої уваги і контролю.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку [71, с. 133].

Стратегічний контроль є найважливішою частиною будь-якого бізнесу. У широкому сенсі стратегічний контроль – це те, що не дозволяє іншому гравцеві

прийти на ринок і швидко повторити існуючий продукт. Існує багато механізмів стратегічного контролю, які захищають від конкурентів.

Головна мета стратегічного контролю – забезпечити зближення фактичних і бажаних результатів виконаних робіт, тобто сприяти досягнення цілей підприємства.

За цю функцію відповідає такий процес – *оцінка і контроль реалізації стратегії*, він забезпечує:

- ✓ визначення основних параметрів контролю;
- ✓ оцінку стану об'єктів контролю у відповідності до стандартів або інших еталонних показників;
- ✓ з'ясування реальних причин відхилення;
- ✓ коригування.

У разі контролю виконання стратегій ці задачі набувають відповідної специфіки, яка обумовлена тим, що стратегічний контроль спрямовано на визначення міри досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою обраної стратегії. Стратегічний контроль забезпечує розв'язання проблеми, чи можливо у майбутньому виконувати обрану стратегію і чи призведе процес її реалізації до успішних кінцевих результатів. Коригування за результатами стратегічного контролю стосується як самої стратегії, так і стратегічної мети підприємства.

Реалізація стратегії спрямована на вирішення наступних завдань:

1) вибір пріоритетних адміністративних завдань з метою, щоб їх значущість відповідала стратегії, яку реалізовуватиме підприємство. Це охоплює такі завдання, як перерозподіл ресурсів, налагодження організаційних відносин, розробка допоміжних систем тощо [92, с.211];

2) встановлення відповідності між обраною стратегією та внутрішніми організаційними процесами для орієнтації діяльності на виконання обраної стратегії. Відповідність має бути за наступними характеристиками підприємства: структура, мотивація й стимули, норми і правила поведінки, переконання, єдині цінності, кваліфікація персоналу тощо;

3) обрання управлінського підходу та відповідного стилю лідерства згідно з реалізуємою стратегією.

У ході виконання стратегії кожен рівень управління вирішує закріплені за ним задачі і здійснює певні функції. При цьому вагома роль належить топ-менеджменту, діяльність якого охоплює п'ять послідовних етапів (рис. 9.1.).

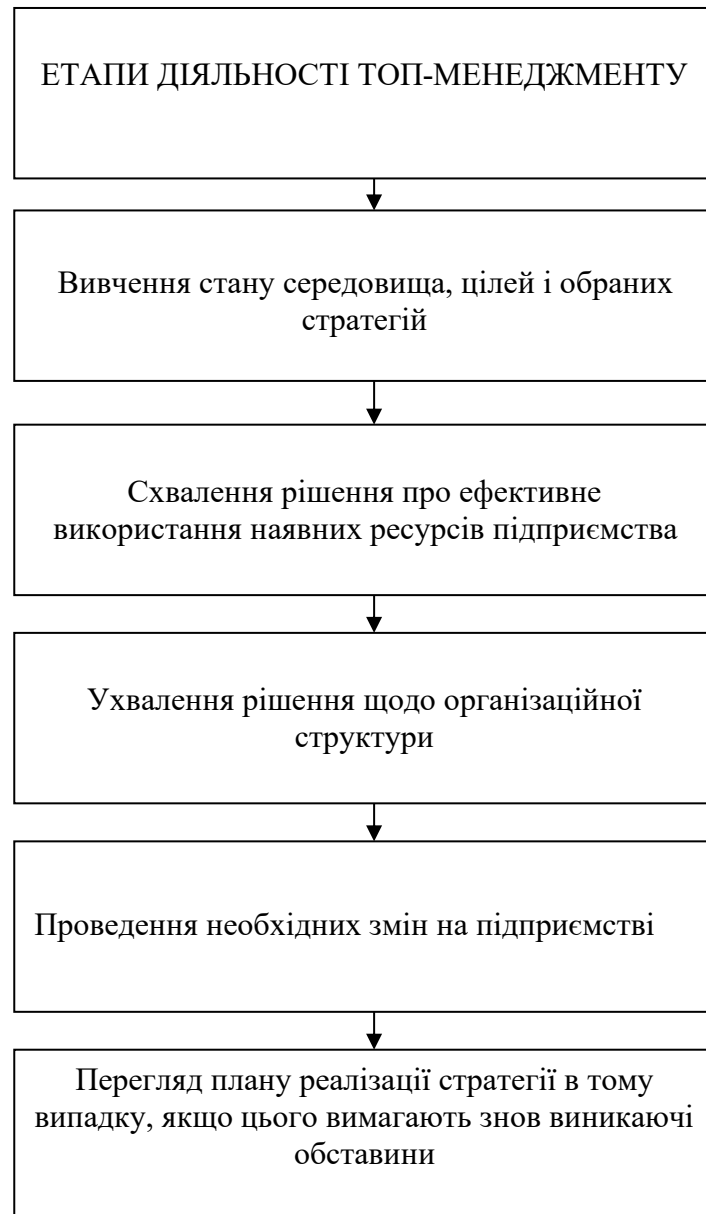


Рис. 9.1. Етапи діяльності топ-менеджменту у ході реалізації стратегії

1. Вивчення стану середовища, цілей і обраних стратегій. На даному етапі вирішуються такі задачі:

- ✓ остаточне визначення суті мети обраних стратегій, їх коректності і відповідності стану середовища. За допомогою цього схвалюється рішення про реалізацію стратегій. При цьому можливі корективи, якщо: відбулися суттєві зміни в середовищі; знайдено помилки в попередньому аналізі та формування цілей і стратегій;
- ✓ своєчасне доведення ідей стратегій і значення мети до працівників підприємства для підготовки підґрунтя для широкого залучення співробітників до процесу їх впровадження.

2. Схвалення рішення про ефективне використання наявних ресурсів підприємства. На даному етапі оцінюють ресурси, ухвалюють рішення з їх розподілу, створюють умови для зацікавлення та залучення співробітників підприємства до процесу виконання стратегії. Важливою задачею на цьому етапі є приведення ресурсів у відповідність до обраних стратегій. Для виконання цього завдання розробляються спеціальні програми, виконання яких сприятиме розвитку ресурсів (наприклад, розробка програм підвищення кваліфікації працівників).

3. Ухвалення рішення щодо організаційної структури. Перевіряється відповідність існуючої організаційної структури обраним до реалізації стратегіям і, якщо це доцільно, вносяться певні зміни.

4. Проведення необхідних змін на підприємстві, без яких недоцільно реалізовувати стратегію. Зміни проводяться з урахуванням об'єктивних факторів, які забезпечують умови і можливості впровадження таких змін. На практиці потрібно декілька років для проведення серйозних змін. Необхідність і рівень змін залежать від готовності підприємства до ефективної реалізації стратегії.

Стратегічні зміни – це конструктивний зміст будь-якої стратегії. Стратегічні зміни є носіями нової якості в ході розвитку підприємства та ключовим об'єктом управління в процесі реалізації стратегії. Стратегічні зміни обумовлюють перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший.

Основні області стратегічних змін: інформування; мотивація персоналу; лідерство; стиль менеджменту; базові цінності і корпоративна культура; організаційна та інші структури; фінансування; ресурсне забезпечення; компетенції і навички.

Так, можна стверджувати, що стратегічні зміни є результатом ідентифікації нових можливостей у розвитку підприємства та отримання певних економічних переваг.

Залежно від головних чинників, які визначають потребу і рівень змін, від стану галузі, підприємства, продукту (послуги) і ринку можна визначити наступні чотири типи стратегічних змін:

1. Перебудова підприємства – фундаментальні стратегічні зміни у підприємстві, які стосуються її стратегічних орієнтирів і корпоративної культури. Організаційна перебудова – складний тип стратегічних змін, які впливають на всі аспекти діяльності підприємства. Впровадження даних змін потребує значних зусиль, витрат часу і ресурсів. Здійснення таких організаційних змін відбувається в ситуації, коли змінюється діяльність підприємства (наприклад: зміна галузі, зміна продукту, зміна ринкової позиції).

2. Радикальне перетворення – стратегічні зміни, які відбуваються в умовах радикальної перебудови діяльності підприємства без зміни галузі. Такі зміни можуть бути обумовлені процедурою злиття з іншим підприємством, яка передбачає появу нових продуктів і зміну організаційної структури.

3. Помірне перетворення – стратегічні зміни такого типу здійснюються, коли підприємство приймає рішення про вихід на нові ринки або виробництво нового товару без істотних структурних перетворень. Помірні зміни стосуються виробничого процесу та маркетингової діяльності підприємства.

4. Звичайні зміни – даний тип змін передбачає найменший ступінь реорганізації діяльності підприємства і пов'язані з перетвореннями у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до товарів підприємства. Такі зміни мають несуттєвий вплив на основну діяльність підприємства, що дозволяє здійснювати їх часто.

Система стратегічних змін має відповідати певним вимогам. Вона повинна бути унікальною, як і стратегія, відповідати особливостям підприємства, охоплювати усі аспекти діяльності.

Система стратегічних змін повинна бути гнучкою й адаптивною до зовнішнього середовища підприємства. Успішне впровадження стратегічних змін залежить від спроможності топ-менеджменту спрямувати такі зміни.

Управління організаційними змінами потребує не лише вибір моделі змін, а й розробку стратегії їх здійснення.

Стратегія впровадження змін – це сукупність стилів та методів за допомогою яких здійснюється управління стратегічними змінами. Певний варіант стратегії вибирається в залежності від обставин і враховує такі чинники: темп здійснення, ступінь управління, спосіб здійснення.

Всі стратегії змін можна об'єднати в наступні групи (табл. 9.1).

Таблиця 9.1.

Стратегії організаційних змін

Стратегії	Підхід	Способи реалізації	Переваги та проблеми, умови використання
Директивна стратегія (примушування)	Використання влади, нав'язування змін, узгодження позиції по другорядних питаннях	Нав'язування певних угод, зміна порядку роботи у наказовому порядку	Приносить успіх під час кризи, в умовах швидких трансформаційних змін та при наявності авторитарної культури
Стратегія, що заснована на переговорах	Пояснення причин, визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах	Зустрічі, брифінги, наради, збори, особисті переговори, укладання угоди по продуктивності, угоди з постачальниками з питань якості	Поповнення браку інформації, спростування хибної інформації, що зменшує опір. Потребує великих витрат часу. Доцільна для впровадження поступових змін при наявності великого запасу часу
Нормативна стратегія	Лідер координує, контролює та делегує елементи змін, з'ясування загального відношення до змін,	Лідер змін направляє та контролює процес, залучає персонал, розробка програма	Поступові, некризові трансформаційні зміни, безпека появи у персоналу відчуття маніпулювання

Продовження таблиці 9.1.

	часте використання зовнішніх агентів по змінах, консультантів	нових цінностей, робота в команді, елементи нової культури	
Аналітична стратегія, (співпраця)	Підхід, заснований на чіткому визначенні проблеми; збір, вивчення інформації, залучення експертів, участь у прийнятті стратегічних рішень	Проектна робота, наприклад, по нових системах оплати; по використанню верстатів; по нових інформаційних системах тощо	Прозорість та оперативність, ризик не вірного сприйняття нової стратегії
Стратегія, орієнтована на дії	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що модифікується у контексті отриманих результатів, залучення зацікавлених людей	Відслідковування процесу змін, розповсюдження інформації про зміни, програма заходів для зниження кількості прогулів	Трансформаційні зміни, координація процесів змін та вплив на них, залучення персоналу до генерації ідей, поступове виконання рішень

Джерело: [89, с.140].

Для успішного проведення зміни, топ-менеджмент незалежно від типу, суті й змісту змін повинен:

- ✓ розробити сценарій можливого опору змінам;
- ✓ запровадити заходи з метою послаблення опору змінам;
- ✓ усунути або звести до мінімуму реальний опір змінам;
- ✓ закріпити запроваджені зміни.

5. Перегляд плану реалізації стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають знов виникаючі обставини. Стратегічний план може і навіть повинен при певних обставинах, модифікуватися. Але потрібно намагатися уникати змін плану щоразу тоді, коли виникають нові обставини. Новий план можливо прийняти в тому разі, якщо він забезпечує великі можливості отримання вигод, ніж існуючий план [13, с.164-166].

Таким чином, впровадження обраних стратегій – найважливіший етап стратегічного планування, тому що здійснюється практична апробація всіх запланованих заздалегідь заходів. Це, у свою чергу, вимагає наявності ефективної системи оцінки і контролю виконання стратегій.

9.2. Система показників оцінки стратегії

Процес стратегічного контролю являє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських заходів, що здійснюються в такій послідовності (рис. 9.2.).

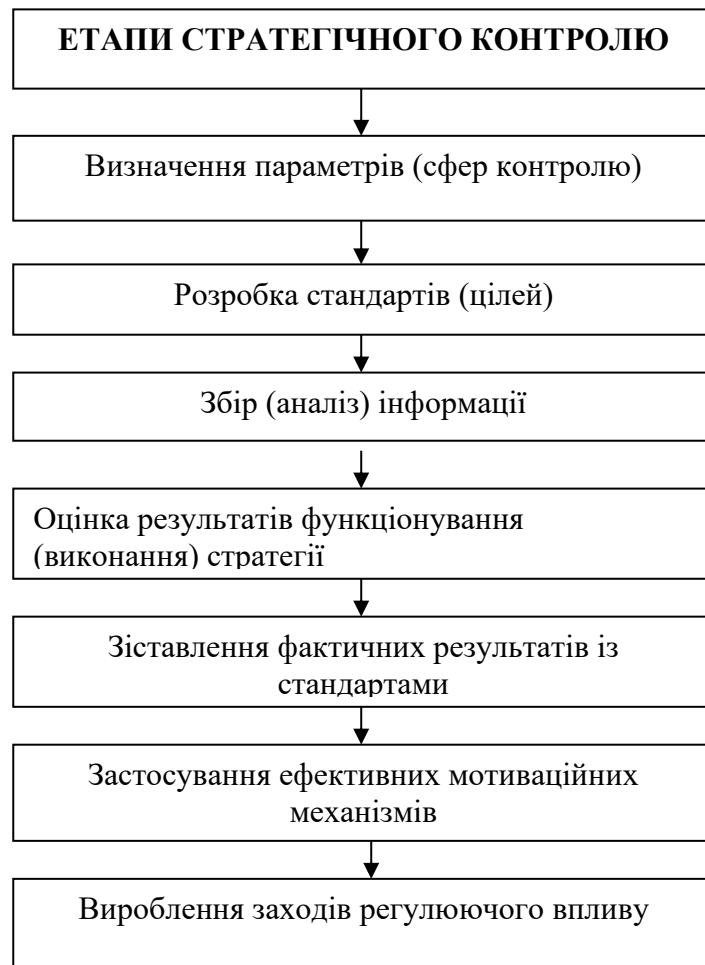


Рис. 9.2. Етапи стратегічного контролю

1. Визначення параметрів оцінки (сфер) контролю.

2. Розробка стандартів (цілей), які повинні бути досягнуті в зазначений час і підлягати контролю. Стандарти, які використовують для оцінки реалізації стратегії, уявляють собою деталізацію стратегічних цілей. У системі контролю стандарти використовують для оцінки як кінцевих, так і проміжних результатів. На даному етапі визначається також величина відхилення від стандарту.

3. Збір і аналіз адекватної інформації.

4. Оцінка результатів функціонування за визначений період, ходу виконання стратегії і дій менеджерів та персоналу.

5. Зіставлення фактичних результатів функціонування до встановлених стандартів. На цьому етапі встановлюються допустимі відхилення від стандартів.

6. Застосування ефективних мотиваційних механізмів за наслідками контролю.

7. Розробка заходів регулюючого впливу у випадку, якщо відхилення більші допустимих, тобто виявлення причин відхилень та шляхів їх усунення, коректування стратегічних планів і рішень. Система контролю може вказати на необхідність перегляду планів і стандартів.

Головними **задачами контролю** є:

- ✓ визначення що і за якими показниками потрібно перевіряти;
- ✓ оцінка стану об'єкта контролю відповідно до діючих стандартів, нормативів або еталонних показників;
- ✓ виявлення причин відхилень в процесі оцінки;
- ✓ внесення коректив, якщо це необхідне й можливе [14, с.158].

При стратегічному контролі ці задачі специфічні і спрямовані на визначення того, як виконання стратегії призводить до досягнення цілей. Це є головним критерієм оцінки обраної стратегії, що відрізняє стратегічний контроль від управлінського чи оперативного контролю, так як його принципово не цікавить правильність виконання стратегії чи правильність здійснення окремих функцій, робіт і операцій. Стратегічний контроль направлений на визначення того, чи потрібно надалі виконувати обрану стратегію і чи сприяє її реалізація досягненню намічених цілей. Внесення коректив за результатами стратегічного контролю може торкатися як стратегії, яку виконують, так і цілей підприємства.

Критеріями оцінки стратегії (стратегічних рішень) можуть бути наступні (рис. 9.3).

Узгодженість, послідовність. Найважливішою функцією стратегії є забезпечення узгодженості і послідовності діяльності всіх сторін та частин підприємства і обов'язкова відповідність її цілям найвищого рівня, оскільки власне їх досягнення і забезпечує стратегія.

Адекватність зовнішньому середовищу. Стратегія повинна відповідати зовнішньому середовищу, несподіваним змінам, що в ньому відбуваються.

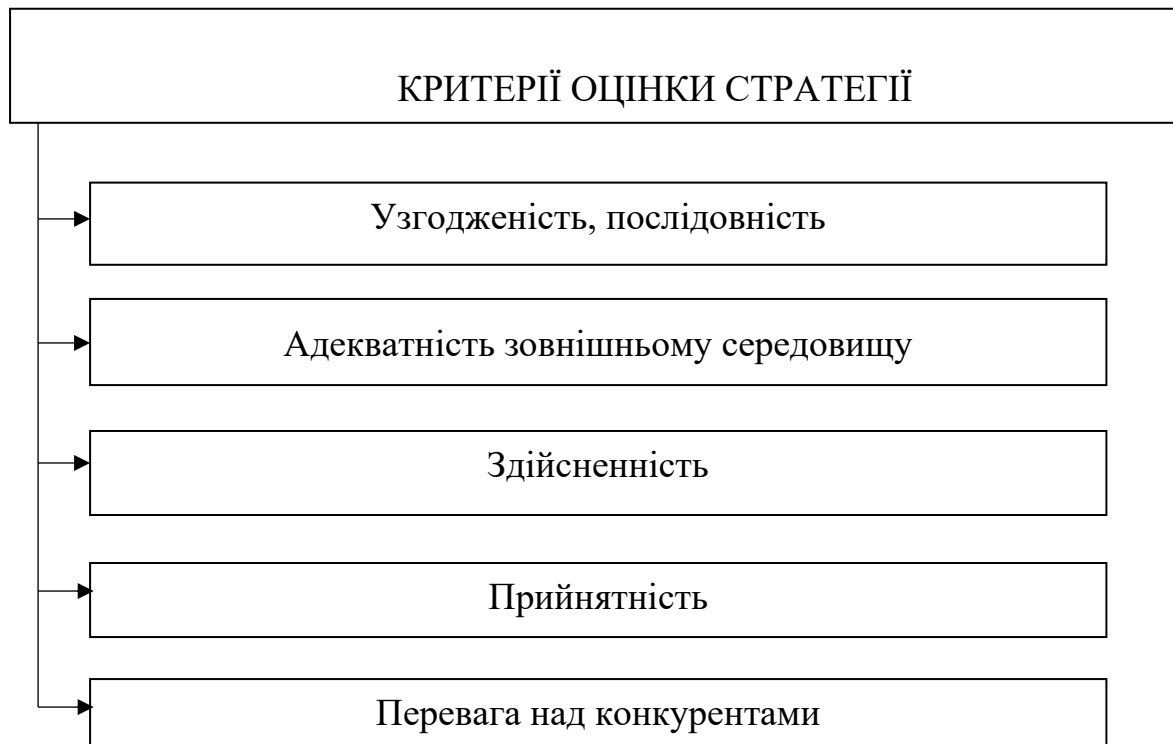


Рис. 9.3. Критерії оцінки стратегії (стратегічних рішень)

Цей напрям має два аспекти підприємство повинно не тільки відповідати середовищу і пристосовуватися до нього, але й конкурувати з іншими фірмами, які також прагнуть робити те ж саме.

Здійсненність. Стратегія повинна відповідати доступним ресурсам, не створювати суттєвих проблем виконання.

Прийнятність. Стратегія повинна відповідати очікуванням основних груп впливу стейкхолдерів.

Перевага над конкурентами. Стратегія повинна забезпечувати створення або підтримку конкурентної переваги у вибраній галузі чи напрямку. Конкурентна перевага зазвичай виявляється в одному з трьох напрямів: кращі ресурси; кращі навички; краще передбачення становища.

Система стратегічного контролю складається з п'яти основних елементів (табл. 9.2):

Таблиця 9.2

Характеристика елементів системи стратегічного контролю

№	Елементи системи	Характеристика
1.	<i>Встановлення показників, за якими буде проведено оцінку здійснення стратегії.</i>	Ці показники, як правило, напряду взаємопов'язані з стратегією, яку виконує підприємство. На практиці існує декілька визначених груп показників, за якими досліджується стан діяльності підприємства: ✓ показники ефективності; ✓ показники застосування людських ресурсів; ✓ показники, які характеризують стан зовнішнього середовища; ✓ показники, які характеризують внутрішні організаційні процеси підприємства [3, с.168].
2.	<i>Побудова системи виміру й відстеження стану параметрів контролю, яка ґрунтується на основі:</i>	1) ринкових показників функціонування підприємства. Таким чином, вимірюються ціни на продукти (послуги), акції підприємства, прибуток на інвестований капітал. Вимірювання проводиться в ринковому порівнянні стану даних параметрів; 2) виконання намічених цілей в різних підрозділах підприємства. У даному випадку для певних структурних одиниць встановлюються цілі, а потім оцінюється, наскільки вони сприяють виконанню поставлених перед ними завданням; 3) бюрократичного підходу, коли докладно описується, як потрібно діяти, працювати тощо, тобто регламентуються окремі процедури й правила поведінки. При цьому підході проводиться відстеження і контроль не того, що отримано, а того, наскільки вірно виконуються встановлені процедури і правила. Тобто, основою бюрократичного підходу являється стандартизація; 4) встановлення норм взаємовідносин і системи цінностей на підприємстві, коли контроль переростає у самоконтроль. Не хтось контролює результати роботи інших, а самі учасники в ході реалізації стратегії контролюють свої дії і результати своєї роботи з точки зору інтересів підприємства.
3.	<i>Порівняння реального стану контролюємих</i>	З цією метою запроваджується комплекс заходів, який називають «ревізія маркетингу» [4, с.200]. «Ревізія маркетингу» передбачає: ревізію маркетингового середовища, ревізію

Продовження таблиці 9.2.

.	<i>параметрів з їх бажаним станом.</i>	стратегічного маркетингу, ревізію організаційної служби маркетингу, ревізію системи маркетингу, ревізію результативності маркетингу, ревізію функціональних складових маркетингу (табл. 9.3.).
4.	<i>Оцінка результатів порівняння й прийняття рішень щодо коригування.</i>	У разі коли, якщо реальний стан відповідає бажаному, то ухвалюється рішення про непотрібність змін. Якщо реальний стан параметрів контролю кращий від бажаного, то можна збільшити бажане значення параметрів контролю, але тільки за умов, які не суперечать цілям підприємства. Коли ж реальний стан параметрів контролю нижчий за бажаний стан, потрібно знайти причину такого відхилення і внести корективи в поведінку підприємства. Таке коригування стосується як самих цілей, так і засобів їх досягнення.
5.	<i>Внесення коректив.</i>	Перегляд стратегії включає виявлення того, чи не привели зміни в середовищі до того, що виконання обраної стратегії надалі стає важким процесом або вже не призведе до намічених цілей. Якщо це дійсно так, то потрібно переглянути стратегію. Якщо ні, то причини неефективної діяльності підприємства потрібно шукати в її структурі чи в системі інформаційного забезпечення, чи у функціональних системах забезпечення роботи підприємства. Може бути з'ясовано, що і в цих сферах діяльності усе в нормі. Може бути з'ясовано, що і в цих сферах діяльності усе в нормі. Тоді причину неефективної роботи потрібно шукати на рівні певних операцій і процесів. У цьому разі внесення коректив має стосуватися того, як працівники ставляться до своєї роботи, і бути спрямованим на покращення системи мотивації, підвищення кваліфікації співробітників, удосконалення організації праці та внутрішніх організаційних взаємовідносин тощо.

Джерело: складено автором за даними [13; 14].

Таблиця 9.3

Складові плану ревізії маркетингу

Етапи	Основні складові
Ревізія маркетингового середовища	1. Макросередовище (демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні чинники тощо); 2. Мікросередовище (споживачі, конкуренти, посередники, постачальники, контактні аудиторії)

Продовження таблиці 9.3.

Ревізія стратегічного маркетингу	Програма діяльності підприємства (завдання, цілі маркетингу, стратегія)
Ревізія організаційної служби маркетингу	Формальна структура, функціональна ефективність, ефективність взаємодії
Ревізія системи маркетингу	Системи маркетингової інформації, планування маркетингу, розробка нових товарів
Ревізія результативності маркетингу	Аналіз прибутковості, аналіз витрат, оцінка ефективності
Ревізія функціональних складових маркетингу	Товари, ціна, розподіл, стимулювання продаж (реклама, пропаганда тощо)

Джерело: складено автором за даними [13; 14].

Розглянемо фінансові показники, що в певній мірі служать оцінкою результатів реалізації стратегії підприємства.

Фінансові показники є інструментами фінансового аналізу. Вони важливі для прояснення існуючих тенденцій економічного розвитку підприємства. Ці показники представляються переважно у вигляді коефіцієнтів.

Можна виділити декілька найважливіших груп фінансових показників, або коефіцієнтів, які дозволяють отримати чітку картину фінансової життєздатності підприємства і здійснити відповідні коригуючі дії в хід реалізації стратегії:

- ✓ рентабельність продаж і капіталовкладень);
- ✓ ефективність управління;
- ✓ ділова активність;
- ✓ ліквідність;
- ✓ фінансова залежність.

Ці групи коефіцієнтів можуть використовуватися менеджерами, власниками, інвесторами, кредиторами, фінансовими консультантами тощо. Важливо відзначити, що коефіцієнти повинні розглядатися не ізольовано, а спільно з іншими інструментами фінансового управління, з якими можна ознайомитися в фінансовому менеджменті.

Розглянемо названі показники детальніше (табл. 9.4.).

Фінансові показники оцінки стратегії підприємства

Групи показників	Показники
Коефіцієнти рентабельності	Показники рентабельності продаж Коефіцієнт валового прибутку Коефіцієнт операційного прибутку Коефіцієнт прибутку до сплати податків Коефіцієнт прибутку після сплати податків
	Показники рентабельності інвестицій Коефіцієнт прибутку на капітал Прибуток на акціонерний капітал Прибуток на загальну суму активів Оборотність чистих активів
Коефіцієнти ефективності управління	Період оборотності запасів (в днях) Період погашення дебіторської заборгованості (в днях)
Коефіцієнти ділової активності	Коефіцієнт оборотності запасів Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Коефіцієнти ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності Коефіцієнт абсолютної платоспроможності Коефіцієнт терміну ліквідності
Коефіцієнти фінансової залежності	Коефіцієнт загальної заборгованості (залежності) Коефіцієнт банківської заборгованості Коефіцієнт довгострокової заборгованості Коефіцієнт покриття процента Коефіцієнт фінансової залежності Коефіцієнт автономії

Джерело: складено автором за даними [83, с. 117-123].

Таким чином, утримання високого рівня прибутковості стратегій забезпечується належною оцінкою.

Оцінка й контроль здійснення стратегії є логічно завершальним етапом, реалізації у стратегічному плануванні. Цей процес забезпечує стійкий зворотний взаємозв'язок між процесом досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед підприємством.

Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, то в подальшому її оцінка проводиться за наступними напрямками.

Відповідність обраної стратегії вимогам оточення. Перевіряється те, як стратегія пов'язана з вимогами основних суб'єктів оточення, враховані фактори

кон'юнктури ринку та динаміки розвитку життєвого циклу продукту (послуги), чи сприяє виконання стратегії появі нових конкурентних переваг тощо.

Відповідність обраної стратегії потенціалу й можливостям підприємства. У даному випадку оцінюється наскільки обрана стратегія взаємопов'язана з іншими стратегіями; відповідає стратегії можливостям персоналу; дає змогу існуючим структурам успішно реалізувати стратегію; відповідає програмам реалізації стратегії в часі тощо.

Відношення до ризику, закладеного у стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться за такими напрямками:

- 1) чи реалістичні передумови, які покладені в основу вибору стратегії підприємства;
- 2) які негативні наслідки для підприємства можливі при провалі стратегії;
- 3) чи виправдовує позитивний результат можливий ризик втрат від провалу в здійсненні стратегії.

Існує ряд критеріїв, які застосовуються в процесі оцінки стратегії (табл. 9.5.).

Таблиця 9.5

Якісні критерії оцінки стратегії

Критерії	Показники
Якісні	Здатність залучити висококваліфікованих менеджерів Зниження кількості небезпек Розширення обсягу послуг клієнтам Використання можливостей Поглиблення знання ринку

Джерело: [65].

При визначенні показників та оцінки стратегії виникають різні проблеми. Серйозною проблемою є точність оцінок. Керівники мають можливість підправити дані і звіти так, щоб поліпшити результати роботи. Для того, щоб оцінка процесу стратегічного планування була об'єктивною, слід використовувати стандартизовані критерії.

9.3. Системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу

Визначимо роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.

Концептуальну базу, фундаментальні поняття, методи розрахунку відповідних показників, моделі вартісної оцінки запропонували такі дослідники як Брейли Р., Майерс С., Бригхм Ю., Ерхардт М. [20;22].

Стратегічна система вимірювання – процес виявлення, розробки, відбору та оцінки показників ефективності, пов'язаний з досягненням місії підприємства і її цілей. Обрані показники обов'язково потрібно зосереджувати на результатах, що, як правило, пов'язано з оцінкою продукції (послуг) підприємства клієнтами, хоча і не потрібно обмежуватися лише ними.

Стратегічне вимірювання здійснюється за трьома етапами. На першому етапі проводять збір необхідних даних, на другому отримані дані аналізують та оцінюють, на третьому – об'єднують результати.

Для стратегічного аналізу застосовують такі системи показників.

1. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC)

Передумовою **виникнення концепції BSC (Balanced Scorecard – BSC)** було бажання топ-менеджменту багатьох підприємств посилити функцію управління шляхом погодження інтересів різноманітних груп – акціонерів, споживачів, постачальників, партнерів, кредиторів. Для реалізації багатовекторної політики управління крупним підприємством, потрібно мати комплексну систему стратегічних цілей і базових індикаторів, а також ефективно організовану і збалансовану систему стратегічного вимірювання.

BSC торкається стратегічно важливих напрямків, а поточні (діагностичні) співставлення фактичних і планових показників є об'єктом уваги інших систем вимірювання, але в практичній діяльності меже між ними досить розмита.

У більшості компаніях, які впровадили BSC, через певний час вона почала перетворюватися на дієвий та потужний засіб управління. BSC – це відкрита структура.

Основна сфера застосування BSC – це крупні міжнародні диверсифіковані

корпорації. Останнім часом більш частіше відомі фахівці підтримують запровадження ідеї BSC в компаніях середнього і малого бізнесу, а також у неприбуткових підприємствах і державних підприємствах. Таким чином, концепція BSC є досить привабливою як для крупних промислових підприємств, так і для середніх і малих компаній.

Для запровадження такої системи з початку потрібно створити проєктну групу, до складу якої входять відповідальні співробітники підприємства та консультанти. Ця група фахівців реалізує проєкт і вона ж відповідає за його успіх.

Основна задача проєктної групи – визначення цілей. За допомогою демонстрації обраних цілей і задач у вигляді моделі стратегічних зв'язків проєктна група встановлює зв'язки «причина – результат» між наміченими цілями. Після цього проводять аналіз обраних індикаторів і вносять пропозиції для впровадження управлінських дій.

Можливі показники вимірювання перспектив вітчизняних підприємств за допомогою збалансованої системи показників представлено в таблиці 9.6.

Керівництво підприємств саме має вибрати кілька показників для вимірювання, головне щоб вибрані показники в кожному з елементів збалансованої системи показників не були взаємовиключними.

Таблиця 9.6.

Можливі показники вимірювання для збалансованої системи показників на українських підприємствах

Клієнти	Фінанси
✓ показник задоволеності клієнтів; ✓ кількість скарг клієнтів; ✓ темпи зростання ринку; ✓ коефіцієнт залучення клієнтів; ✓ коефіцієнт плинності клієнтів; ✓ коефіцієнт постійності клієнтів; ✓ співвідношення кількості клієнтів та співробітників тощо.	✓ темпи зростання продажів; ✓ рентабельність інвестицій; ✓ рентабельність активів; ✓ рентабельність капіталу; ✓ прибуток на акцію для акціонерних товариств; ✓ економічна додана вартість; ✓ коефіцієнти ліквідності; ✓ рівень надійності тощо.

Продовження таблиці 9.6.

Навчання та зростання	Внутрішні бізнес-процеси
✓ коефіцієнт плинності кадрів; ✓ коефіцієнт стабільності персоналу; ✓ частка працівників з вищою освітою в загальній кількості персоналу; ✓ коефіцієнт інтелектуального потенціалу; ✓ рівень середньої заробітної плати; прибуток в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці; ✓ рівень доходу на 1 працівника; ✓ показник окупності витрат на утримання персоналу; ✓ показник задоволення працівників; ✓ частка заохочувальних виплат у витратах на персонал тощо	✓ поліпшення якості продукції; ✓ частка універсальних товарів, послуг у загальній частці товарів, послуг; ✓ середній час виготовлення одиниці продукції, надання послуги; ✓ пошук нових продуктів, товарів, послуг; ✓ післяпродажне обслуговування; ✓ рівень інноваційності діяльності підприємства; ✓ середній час створення нового товару, послуги; ✓ тривалість виробничого циклу тощо

Джерело: [82, с.336].

2. Модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM)

Крім системи стратегічного вимірювання BSC відомим інструментом стратегічного аналізу і контролю являється *модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM)*. Дана модель пов'язана з концепцією управління якістю. BEM в загалі має статичний характер. До елементів моделі ділової переваги відносять: стратегічні сфери і взаємозв'язки між ними, які визначає так звана «імовірна логіка» [101, с. 90].

В системах стратегічного управління BEM може бути застосована на двох рівнях:

1. На пасивному рівні – як шаблон або контрольний тест для структуризації цінностей і стратегій підприємства відповідно з усіма критеріями даної моделі.

2. Активний рівень – щорічна перевірка результативності діяльності підприємства, її управління і системи бізнес-планування; виявлення змін, які необхідно внести в системи планування і управління.

Отже, ця система стратегічного вимірювання може використовуватися в компаніях одночасно і кожна вирішувати власну задачу.

3. Система показників відповідальності (ASC)

Система показників відповідальності (ASC) застосовується для пошуку певного «балансу інтересів» між самим підприємством та різними зацікавленими сторонами (виробничими одиницями).

Послідовні етапи запровадження моделі ASC:

1. Ідентифікація зацікавлених сторін.
2. Оцінка внесків, кожної зацікавленої групи осіб, і стимулювання цих груп з боку підприємства.
3. Ранжування внесків і інструментів стимулювання по пріоритетності (важливості).
4. Визначення показників для кожного окремого внеску і стимулу.
5. Практичне використання обраних показників для розробки і ухвалення стратегічних управлінських рішень.

4. Піраміда результативності МакНейра

Існує ще одна, альтернатива BSC модель вимірювання результативності стратегії, яка з'явилася у 1990 році. Її називають пірамідою результативності. Її авторами являються С.Дж. МакНейр, Р.Л. Лінч і К. Ф. Кросеяк. Базис моделі використано в концепціях тотального управління якістю, організації виробництва, функціонального бухгалтерського обліку.

Структура піраміди результативності МакНейра складається з чотирьох організаційних рівнів підприємства, а також двосторонньої комунікаційної системи, яка забезпечує запровадження конкурентної корпоративної стратегії.

Задача з впровадження стратегічного бачення топ-менеджменту у практичну діяльність підприємства і показники ефективності його роботи розглядають як ланки, що пов'язують такі поняття, як стратегія і діяльність.

Завдання підприємства розповсюджуються зверху вниз, а показники навпаки – знизу вверху.

На найвищому рівні керівництва формується стратегічне бачення – мета підприємства.

На другому рівні ставляться цілі господарських підрозділів, які визначаються у певних маркетингових і фінансових поняттях, починаючи від формування цільових груп споживачів до рішення того, які індикатори більше потрібні для виміру різних функціональних напрямків діяльності підприємства.

Третій міжфункціональний рівень використовують в більшій мірі для зв'язку між верхніми і нижніми рівнями піраміди, ніж для визначення певного організаційного рівня підприємства. Фактично даний рівень не відноситься до організаційної структури підприємства, він демонструє базові показники результативності (задоволення потреб споживачів, гнучкість, продуктивність), через призму як маркетингових так і фінансових цілей.

Індикатори, які визначають якість продукції (послуг), своєчасність поставок споживачам, життєвий цикл виробництва, обсяг витрат, відносяться до сфери операційної діяльності підприємства і відображені на четвертому рівні піраміди МакНейра.

Якість і постачання відносяться до групи індикаторів, які характеризують зовнішню результативність роботи підприємства, а тривалість циклу виробництва і обсяг витрат – до групи показників внутрішньої результативності. Слід зазначити, що в піраміді індикатори представлені селективно, але в практичній діяльності їх може бути набагато більше.

Результативність роботи на різних організаційних рівнях вимірюють з різною періодичністю. На найнижчому – четвертому – рівні піраміди МакНейра індикатори розраховуються щоденно, щотижнево чи щомісячно.

На вищих рівнях піраміди результативності вимірювання проводять не так часто - один раз на квартал, півріччя або рік. Крім того, на думку МакНейрата його однодумців на вищих рівнях піраміди результативності перевага потрібно надавати фінансовим індикаторам, які інтегруються з

нефінансовими (кількісними і якісними) індикаторами на нижчих рівнях так, щоб керівництво підприємства бачило, які фактори суттєво впливають на важливі фінансові показники.

Піраміда результативності та інші розглянуті вище системи стратегічного вимірювання треба сприймати як різні погляди на проблематику вимірювання результативності діяльності підприємства відповідно до обраної стратегії.

Якщо обрана стратегія «не діє», про це свідчать відповідні показники. Крім цього, моделі BSC, ASC, BEM і піраміда результативності МакНейра дозволяють визначити фактори, які позитивно чи негативно вплинули на зміну стану підприємства.

Таким чином, системи стратегічного вимірювання важливо розглядати як інструменти постійного моніторингу за процесом реалізації мети і завдань, зазначених топ-менеджментом і закладених у стратегічних планах підприємства.

Контрольні питання



1. Назвати причини невдач при реалізації корпоративної стратегії.
2. Розглянути роль та значення контролю в реалізації стратегії.
3. Визначити основні завдання стратегічного контролю.
4. У чому полягає сутність поняття «стратегічний контроль» та які основні типи стратегічного контролю визначаються у стратегічному менеджменті?
5. Розглянути основні елементи системи стратегічного контролю.
6. Охарактеризувати основні складові «ревізії маркетингу».
7. Яким чином на підприємстві повинен здійснюватися стратегічний контроль?
8. Охарактеризувати основні етапи стратегічного контролю.
9. Назвіть функції вищого рівня керівництва в ході реалізації стратегії.
10. Розглянути етапи стратегічного вимірювання результативності бізнесу.

- 11.Визначити роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.
- 12.Яким чином та за якими показниками здійснюється оцінка ефективності діючих на підприємстві стратегій?
- 13.Розглянути основні напрями розвитку ринкових можливостей підприємства.
14. Охарактеризувати збалансовану систему показників (Balanced Scorecard - BSC).
- 15.Розглянути модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM).
- 16.Вивчити систему показників відповідальності (ASC).
- 17.Охарактеризувати піраміду результативності МакНейра.

ТЕСТИ З КУРСУ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

1. При якому підході розробки стратегії вища управлінська ланка відіграє роль «координатора», задача якого складається в забезпеченні процесу розробки стратегії за участю співробітників, клієнтів, постачальників і інших важливих груп інтересів, , що виступають у якості безпосередніх «учасників» процесу:

1. підхід, заснований на делегуванні;
2. інтерактивний;
3. генеративний;
4. командний.

2. Досягнення конкурентних переваг в конкретній області бізнесу забезпечує:

1. глобальна стратегія;
2. бізнес-стратегія;
3. функціональна стратегія;
4. корпоративна стратегія.

3. Внутрішньофірмове спрямування - це особливість:

1. глобальної стратегії;
2. бізнес-стратегії;
3. функціональної стратегії;
4. корпоративної стратегії.

4. Стратегічна господарська зона – це:

1. окремий сегмент оточення фірми, на який вона бажає мати вихід;
2. окремий сегмент оточення, на якому функціонує або бажає діяти фірма;
3. крупні сегменти ринку, що конкурують між собою в області збуту продукції;
4. крупний сегмент ринку, який контролюється певною фірмою.

5. До основних параметрів виділення СЗГ відносяться:

1. потреби, обсяг виробництва, тип споживача, географічні особливості;
2. тип споживачів, технологія, рентабельність, географічні особливості;
3. потреби, технологія, тип споживача, географічні особливості;
4. потреби, технологія, тип споживача, фактори успіху фірми в конкурентній боротьбі.

6. До параметрів, за якими характеризується СЗГ відносяться:

1. зростання, рентабельність, технологія, фактори успіху фірми в конкурентній боротьбі;
2. зростання, потреби, нестабільність, фактори успіху фірми в конкурентній боротьбі;
3. зростання, рентабельність, нестабільність, географічні особливості;

4. зростання, рентабельність, нестабільність, фактори успіху фірми в конкурентній боротьбі.

7. Процес стратегічної сегментації включає наступні етапи:

1. вивчення кон'юнктури ринку, визначення потреб, визначення типу клієнтів, що можуть придбати товар по ціні, обумовленою витратами вибраної технології;
2. визначення попиту споживачів, визначення потреб, визначення географічних особливостей вибраних типів клієнтів;
3. визначення потреб, вибір відповідної технології, визначення типу клієнтів, що можуть придбати товар по ціні, обумовленою витратами вибраної технології, визначення географічних особливостей вибраних типів клієнтів;
4. визначення попиту споживачів, типажування клієнтів, визначення географічних особливостей вибраних типів клієнтів.

8. Привабливість СЗГ – це:

1. умови функціонування фірми з даної СЗГ, що забезпечує їй високу рентабельність;
2. сприятливі умови функціонування фірми, що забезпечують їй конкурентні переваги в даній СЗГ;
3. сукупність сприятливих факторів, впливати на перспективи зростання фірми в даній СЗГ;
4. поєднання перспектив зростання і рентабельності фірми в СЗГ.

9. Загальна оцінка привабливості (Пзг) СЗГ в майбутньому розраховується за формулою:

1. $Псхз = aПрп + в Пр - сТб - дТн$;
2. $Псхз = (aПрп + в Пр) - з (Тб + дТн)$;
3. $Псхз = aПрб + бПр + сТб - дТн$;
4. $Псхз = aПрб + бПр + сТб + д Тн$

10. Матриця БКГ включає наступні параметри:

1. ступінь привабливості СЗГ і конкурентний статус фірми;
2. стратегічний потенціал фірми і детермінанти національного рангу;
3. зростання обсягу ринку і показник ринкової частки фірми;
4. зростання обсягу продажу фірм-конкурентів.

11. Стратегічний центр господарювання – це:

1. внутрішньофірмова організаційна одиниця, що відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або декількох СЗГ;
2. внутрішньофірмова організаційна одиниця, що відповідає за реалізацію стратегії фірми тільки в одній СЗГ;
3. окремий сегмент оточення фірми, на що вона має або бажає мати вихід;

4. крупні сегменти ринку, що конкурують між собою за капіталовкладення, що виділяються з бюджету фірми.

12. Синергізм – це:

1. спроможність фірми до ефективного варіювання цілями;
2. реакція на комбінований вплив декількох факторів, що характеризується одержанням більшого ефекту, ніж сума незалежно діючих факторів;
3. своєчасна і ефективна модифікація набору СЗГ і модифікація проводимої в відношенні СЗГ товарної, цінової і інвестиційної політики;
4. спроможність фірми до ефективної адаптації.

13. Своєчасний перерозподіл управлінських ресурсів між СЗГ і модифікація цінової, товарної політики забезпечить:

1. внутрішню гнучкість фірми;
2. внутрішню і зовнішню гнучкість фірми;
3. зовнішню гнучкість;
4. не забезпечить ефективної адаптації.

14. Яка стратегія припускає здійснення аудиту над різноманітними видами діяльності і номенклатурою продукції в цілому по фірмі:

1. продуктово-ринкова;
2. конкурентна стратегія;
3. маркетингу;
4. управління набором галузей.

15. Яка стратегія направлена на визначення видів конкретної продукції і технологій, що фірма буде розробляти:

1. продуктово-ринкова;
2. конкурентна стратегія;
3. маркетингу;
4. управління набором галузей, продуктово-ринкова;

16. Формулювання місії повинне відбивати:

1. цільові орієнтири підприємств, сфери його діяльності, філософію підприємства і тип управлінської системи підприємства;
2. можливості підприємства і способи здійснення діяльності, сфери його діяльності, філософію підприємства, методи управління підприємством;
3. сферу діяльності і його цільові орієнтири, принцип відносини з зовнішнім середовищем;
4. цільові орієнтири підприємства і сферу його діяльності, продукти, що організація буде робити, чи потреби, що вона збирається задовольнити.

17. Розробка стратегії на основі інтуїтивного розуміння керівником логіки даного виду бізнесу здійснюється при:

1. планової моделі формування стратегії;

2. моделі навчання на досвіді;
3. моделі, засновані на співробітництві;
4. підприємницької моделі.

18. До основних особливостей СУ відносяться:

1. відношення до персоналу як джерелу благополуччя фірми, використання системного і ситуаційного підходу, спрямованість на виробництво товарів з метою одержання максимально можливого прибутку,
2. орієнтація на постійну зміну в зовнішнім середовищі, розрахунок ефективності системи управління на основі прибутковості і раціонального використання потенціалу, пошук і творче освоєння нових можливостей усередині фірми,
3. відношення до персоналу як джерелу благополуччя фірми, пошук нових можливостей усередині фірми й у конкурентній боротьбі, використання системного і ситуаційного підходу,
4. націленість на тривалу перспективу розвитку підприємства, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, концентрація уваги на необхідності формування баз стратегічної інформації, використання системного і ситуаційного підходу.

19. Процес формування стратегії включає:

1. SWOT – аналіз, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, оцінка стратегії;
2. аналіз сильних і слабких сторін підприємства, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії і її реалізація;
3. аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії;
4. аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, аналіз потенціалу підприємства для виявлення відповідності обраної стратегії.

20. Якими характеристиками повинна володіти стратегічна група фірм:

1. повинні володіти однаковими конкурентними перевагами і мати однакові характеристики;
2. повинні протягом визначеного періоду часу використовувати подібні конкурентні стратегії;
3. повинні протягом визначеного періоду часу використовувати подібні стратегії;
4. ваш варіант відповіді;

21. Новим в плануванні і розробці стратегії в японських компаніях є:

1. те, що встановлення мети в дочірніх фірмах не залежить від материнської компанії;
2. перехід від якісних показників до стратегічного кількісного плану;
3. перехід від кількісних показників до стратегічного якісного плану;

4. розробка стратегії, направленої на виробництво нових видів продукції.

22. Яка стратегія рекомендується фірмам, діючим в галузях зі статичним технологічним розвитком:

1. стратегія зростання;
2. стратегія обмеженого росту;
3. стратегія скорочення;
4. поєднання трьох стратегій.

23. Які види стратегій характерні для японських фірм:

1. «продукт- ринок», стратегія ліцензійного обміну;
2. стратегія конкуренції і експорту;
3. стратегія інновацій і маркетингу;
4. стратегія експорту, інновацій і маркетингу.

24. Виберіть правильне визначення стратегії:

1. узагальнююча модель дій, необхідна для досягнення цілей підприємства в перспективі;
2. розрахована на перспективу система мір, що забезпечує визначення моменту модифікації стратегічного бачення підприємства;
3. детальний, всебічний, комплексний план, призначений для визначення перспективи діяльності фірми і доцільного розподілу стратегічних ресурсів;
4. розрахований на перспективу комплекс заходів, що припускає реагування на модифікації в зовнішньому середовищу.

25. Яка стратегія направлена на досягнення загальної мети фірми і відображає його основні напрямки розвитку?

1. дивізіональна стратегія;
2. бізнес-стратегія;
3. функціональна стратегія;
4. корпоративна стратегія.

26. Основною особливістю IV етапу еволюції системи стратегічного управління є:

1. використання методу екстраполяції;
2. використання нового підходу до планування «від сьогодення до майбутнього»,
3. стабільна система цілей на довгостроковий період,
4. перехід від «стратегічного планування» до «стратегічного управління»,

27. Місія в широкому розумінні розглядається як:

1. кількісні і якісні орієнтири діяльності підприємства;
2. сформульований сенс існування підприємства;

3. філософія підприємства, що визначає принципи і цінності в відповідності з якими підприємства здійснює свою діяльність;
4. словесний вираз загальної і специфічної стратегії підприємства.

28. Формулювання місії повинно відображати:

1. цільові орієнтири підприємств, сфери його діяльності, філософію підприємства і тип управлінської системи підприємства;
2. можливості підприємства і засоби здійснення діяльності, сфери його діяльності, філософію підприємства, засоби керування підприємством;
3. сферу діяльності і його цільові орієнтири, принцип відношення з зовнішнім середовищем;
4. цільові орієнтири підприємства і сферу його діяльності, філософію підприємства, можливості підприємства і засоби здійснення діяльності.

29. Визначити зв'язок між цілями фірми: а) забезпечення високого іміджу підприємства. б) підтримання товарно-матеріальних запасів на рівні 1% від обсягу продажів.

1. пряма;
2. зворотна (досягнення однієї мети перешкоджає досягненню іншій);
3. комплементарна;
4. індиферентна.

30. Досягнення ефективності функціональних зон забезпечує:

1. глобальна стратегія;
2. бізнес-стратегія;
3. функціональна стратегія;
4. корпоративна стратегія.

31. Виберіть правильну характеристику реактивності стратегії:

1. узагальнююча модель дій, необхідна для досягнення мети підприємства в перспективі;
2. розрахована на перспективу система мір, що забезпечує визначення моменту модифікації і стратегічного бачення підприємства;
3. детальний, всебічний, комплексний план, призначений для визначення перспективи діяльності фірми і доцільного розподілу стратегічних ресурсів;
4. розрахований на перспективу комплекс заходів, що припускає реагування на модифікації в зовнішньому середовищі.

32. Основна задача стратегічного управління полягає в:

1. підготовці фірми до можливих змін ринкової ситуації, протистоянні несприятливому впливу випадкових факторів;
2. розподілу ресурсів і виявленню внутрішніх резервів фірми;
3. раціональної організації виробництва і створенні раціональної організаційно - управлінської структури,

4. адаптації до зовнішнього середовища та в проведенні відповідної кадрової політики фірми.

33. Особливістю системи стратегічного управління фірм Фінляндії є те, що:

1. формуються якісні довгострокові цілі;
2. формуються кількісні довгострокові цілі;
3. довгострокові цілі визначаються виходячи з кількісних результатів діяльності фірми;
4. довгострокові цілі визначаються на основі засобу екстраполяції.

34. Стратегічне планування – це:

1. розрахована на перспективу система мір, що забезпечує досягнення конкретних цілей компанії;
2. процес створення і підтримання стратегічної відповідності між метою фірми і її можливостями, що припускає розробку і реалізацію специфічної стратегії;
3. комплекс специфічних прийомів і засобів, що забезпечують розробку стратегії фірми;
4. набір дій і рішень щодо розробки і реалізації конкретної стратегії.

35. Місія підприємства – це:

1. глобальна мета діяльності підприємства на ринок;
2. генеральна мета підприємства, що визначає його призначення;
3. довгостроковий орієнтир підприємств;
4. направлення діяльності підприємства.

36. Мета фірми: «Відновлення частки ринку (14%) за два роки» відноситься:

1. до якісних стратегічних цілей;
2. до тактичних цілей;
3. до кількісних стратегічних цілей;
4. до оперативних цілей.

37. SWOT – аналіз припускає:

1. виявлення сили внутрішнього потенціалу і слабких сторін підприємства, і визначення потенційних можливостей і небезпек;
2. визначення і передбачення потенційних можливостей і небезпек;
3. своєчасний прогноз зовнішніх і внутрішніх можливостей;
4. укладання переліку факторів сприятливого і несприятливого впливу на підприємство.

38. Фірма, що посилила контроль над основними товаровиробниками, використовує стратегію:

1. горизонтальної інтеграції;

2. вертикальної регресивної інтеграції;
3. вертикальної прогресивної інтеграції;
4. диверсифікації.

39. Стратегію зростання доцільно застосовувати фірмам:

1. для яких характерний статичний технологічний розвиток і які задоволені своїм положенням в галузі;
2. показники діяльності яких продовжують погіршуватися і вони вибирають шлях раціоналізації і переорієнтації;
3. що функціонують в динамічно галузях, що розвиваються і прагнуть до диверсифікації;
4. активно діючим в декількох галузях.

40. Перевірка вибору певної стратегії здійснюється за наступними напрямками:

1. відповідність стратегії потенціалу і можливостям фірми, прийнятність ризику і відповідність генеральної мети діяльності;
2. відповідність стратегії стану і вимогам зовнішнього оточення, відповідність стратегії потенціалу і можливостям фірми, відповідність стратегії положенню фірми на ринку;
3. прийнятність ризику, відповідність потенціалу і можливостям фірми, відповідність стратегії стану і вимогам зовнішнього оточення; оцінка економічного впливу стратегії;
4. відповідність стратегії конкурентної політики фірми, відповідність стратегії потенціалу і можливостям фірми, відповідність стратегії структурі фірми.

41. Стратегія обмеженого росту припускає:

1. встановлення цілей від досягнутого, але скорегірованих з урахуванням інфляції;
2. щорічне значне підвищення рівня цілей над рівнем показників минулого року;
3. встановлення цілей нижче досягнутого рівня показників в минулому;
4. встановлення цілей нижче рівня показників розвитку фірми за минулий період, що коректовані з урахуванням інфляції.

42. До якій з областей установлення стратегічних цілей варто віднести таку мету підприємства, як збільшення доходу від інвестованого капіталу:

1. фінансові ресурси;
2. ринок;
3. прибутковість;
4. продуктивність.

43. При розробці стратегії в американських корпораціях у даний час використовується:

1. метод екстраполяції,
 2. методи сіткового планування,
 3. орієнтація керівництва фірми на управління за результатами,
 4. моделювання як метод розробки стратегії.
44. Для чого необхідна побудова профілю позиціонування елементів-SWOT:
1. для виявлення найбільш значимих елементів SWOT: для підприємства;
 2. для виявлення погроз, схованих у зовнішнім середовищі і виявлення слабких сторін внутрішнього середовища підприємства, з метою їхнього усунення;
 3. для найбільш оптимального використання виявлених елементів SWOT;
 4. для розробки парних комбінацій елементів SWOT і формування на цій основі стратегічних указівок для підприємства.

45. При середній конкурентноздатності підприємства в СЗГ, що характеризується середнім ступенем привабливості відповідно до матриці Мак-Кінзі, фірмою використовується стратегія:

1. витягу вигоди;
2. обмежених інвестицій, спрямованих на захист конкурентних позицій;
3. обмежених інвестицій, спрямованих на використання конкурентних переваг;
4. селективного інвестування.

46. Який із критеріїв потенційно ефективної стратегії припускає, що для досягнення майбутнього бізнесу-успіху в стратегію повинні бути закладені деякі сильні змістовні моменти, що роблять її значимо відмінною від стратегій конкурентів:

1. ситуаційність;
2. ментальна правильність;
3. унікальність;
4. гнучка адекватність.

47. Управлінське обстеження сильних і слабких сторін підприємства припускає:

1. діагностику процесу прийняття стратегічних рішень у функціональних зонах підприємства;
2. оцінку функціональних зон підприємства;
3. методичну оцінку взаємодії фірми з конкурентами і виявлення на цій основі її сильних і слабких сторін;
4. методичну оцінку процесу управління підприємством.

48. Вибір місії підприємства здійснюється на основі:

1. аналізу сильних і слабких сторін підприємства, оцінки позиції в конкурентній боротьбі;

2. аналізу зовнішніх можливостей і небезпек і оцінки стратегії;
3. чіткого визначення споживачів і їхньої потреби, що фірма може задовольнити;
4. можливості ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей фірми.

49. До етапів процесу стратегічного управління не входить:

1. поточний контроль та оцінка результатів діяльності за рік.
2. аналіз ситуації та виявлення стратегічних проблем.
3. визначення стратегічної мети.
4. стратегічне планування діяльності.

50. По Ансоффу стратегія – це:

1. план дій, порядок дій;
2. скритий прийом, дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників;
3. перспектива, до якої треба прагнути;
4. правила для прийняття рішень, якими фірма керується у своїй діяльності.

51. Якщо показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися компанія не змогла досягти цілей, що коштують перед нею, і є одним зі слабких конкурентів у галузі, те доцільно використовувати стратегію:

1. диверсифікованості;
2. інтеграції;
3. відсікання зайвого;
4. скорочення.

52. Який із критеріїв потенційно ефективної стратегії припускає, що для досягнення майбутнього бізнесу-успіху в стратегія повинна бути реактивною:

1. ситуаційність;
2. ментальна правильність;
3. унікальність;
4. гнучка адекватність.

53. Укажіть фактори, що визначають стратегію підприємства:

1. місія, конкурентні переваги, характер продукції, що випускається, прибутковість підприємства, можливості росту;
2. конкурентні переваги, характер продукції, що випускається, прибутковість підприємства, можливості росту, організаційні фактори;
3. місія, конкурентні переваги, характер продукції, що випускається, можливості росту, економічний потенціал підприємства;
4. місія, конкурентні переваги, характер продукції, що випускається, організаційні фактори, економічний і творчий потенціал підприємства.

54. Визначите зв'язок між цілями фірми: а) Підвищення обсягу товарообігу. б) Зниження рівня маркетингових витрат на дослідження попиту покупців.

1. прямий;
2. конфліктний;
3. комплементарна;
4. індиферентна.

55. По Мінцбергу стратегія – це не:

1. план дій; порядок дій; перспектива, до якої треба прагнути;
2. спритний прийом, дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників;
3. правила для прийняття рішень, якими фірма керується у своїй діяльності;
4. ваш варіант відповіді.

56. Основна особливість організаційної структури стратегічного управління в корпораціях США:

1. створення нової організаційної структури, що не збігає з організаційно-управлінською структурою фірми, яка б здійснювала контроль за результатами діяльності виробничих підрозділів;
2. створення нової управлінської структури, що не збігає з організаційною структурою фірми, у якій здійснюється розробка, реалізація стратегії фірми;
3. створення нової управлінської структури, у кожному підрозділі якої здійснюється розробка стратегії і збут товару;
4. тільки в тім, що кількість стратегічних центрів господарювання перевершує число виробничих підрозділів.

57. Орієнтацію на товар – лідер на ринку, що не вимагає високих витрат на НДДКР припускає:

1. традиційна стратегія інновацій;
2. опортуністична стратегія інновацій;
3. імітаційна стратегія інновацій;
4. наступальна стратегія інновацій;

58. Основною особливістю II етапу еволюції системи стратегічного управління є:

1. стабільна система цілей на довгостроковий період;
2. використання нового підходу до планування « від майбутнього до сьогодення»;
3. використання методу екстраполяції в плануванні;
4. планування, що розробляє стратегічні відповіді на дії конкурентів.

59. Формулювання місії не повинне відбивати:

1. цільові орієнтири підприємств;
2. сфери його діяльності;
3. філософію підприємства;
4. тип управлінської системи підприємства.

60. Пріоритетний підхід до розподілу стратегічних ресурсів припускає:

1. ресурси в першу чергу направляються на рішення найбільш важливих для підприємства проблем;
2. стратегічні ресурси розподіляються в усіх напрямках нарівно;
3. стратегічні ресурси розподіляються пропорційно потребам;
4. ресурси в першу чергу направляються в прибуткові галузі.

61. Складовими якої реакції ОСУ на зміни в навколишньому середовищі є - пошук і реалізація «прибуткових» ідей, балансування різних напрямків діяльності, розвитку зовнішніх комунікацій:

1. конкурентна;
2. стратегічна;
3. підприємницька;
4. виробнича.

62. Розробка альтернативних стратегій - це обов'язок:

1. фахівців служби економічного аналізу і планування;
2. менеджерів вищої ланки;
3. фахівців з менеджменту;
4. власників підприємства.

63. До якій з областей установлення стратегічних цілей варто віднести таку мету підприємства, як збільшення власного капіталу:

1. фінансові ресурси;
2. ринок;
3. прибутковість;
4. продуктивність.

64. До якій з областей установлення стратегічних цілей варто віднести таку мету підприємства, як збільшення товарообігу на одного робітника:

1. фінансові ресурси;
2. ринок;
3. прибутковість;
4. продуктивність.

65. Процес стратегічного планування включає наступні етапи:

1. визначення місії, установлення перспективних цілей, розробка політики і стратегії підприємства;

2. етап цілеполягання, SWOT-аналіз, безпосередня розробка стратегії;
3. аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, стратегічний аналіз;
4. тільки виявлення погроз і можливостей, сильних і слабких сторін.

66. *Визначить основні задачі, які розв'язуються в процесі стратегічного планування:*

1. вибір оптимальної стратегії, розподіл обов'язків між персоналом по етапах реалізації стратегії, координація діяльності функціональних підрозділів з вищим керівництвом підприємства;
2. розподіл ресурсів, мобілізація ресурсів, мотивація персоналу по досягненню стратегічних цілей; вибір оптимальної стратегії;
3. своєчасна адаптація до зовнішнього середовища, мобілізація і розподіл ресурсів, здійснення стратегічних змін, внутрішня інтеграція служб у процесі реалізації стратегії;
4. своєчасна адаптація до зовнішнього середовища, розподіл ресурсів, вибір оптимальної стратегії, ефективна внутрішня координація діяльності підрозділів в процесі формування стратегічного плану підприємства.

67. *Визначте зв'язок між цілями: 1) підвищення кваліфікації працівників і 2) підвищення частки ринку:*

1. індиферентна;
2. комплементарна;
3. конфліктна;
4. конфліктно-індиферентна.

68. *Схожість довгострокового і стратегічного планування полягає в наступному:*

1. майбутнє підприємства може бути визначене шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій розвитку;
2. формування більш високого рівня показників розвитку підприємства в порівнянні з досягнутим рівнем;
3. планування діяльності підприємства на перспективу;
4. неможливість використання методів екстраполяції.

69. *Місія - орієнтація розглядається як:*

1. сформульований сенс існування підприємства;
2. широке розгорнуте уявлення про систему цінностей, яких дотримується керівництво і персонал фірми, що хоча б загалом дозволяє судити про її поведінку, про відношення до споживачів і партнерів;
3. концентрація головних цілей і більш чітке представлення про поведінку фірми в найближчий період і на перспективу, тобто «бачення» майбутнього стану фірми»
4. словесне вираження загальної і специфічної стратегій підприємства.

70. У дев'ятиклітковій матриці GE-McKinsey кожен вид бізнесу підприємства класифікується за такими критеріями:

1. довгострокова привабливість ринку, конкурентна позиція підприємства та темп зростання ринку;
2. конкурентна позиція підприємства на ринку і темп зростання ринку;
3. Довгострокова привабливість ринку та конкурентна позиція підприємства;
4. конкурентний статус підприємства, перспективна прибутковість галузі та розмір ринку.

71. Якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища невисокий і позицію фірми в конкуренції можна визначити по її частці на ринку, то фірма може використовувати:

1. матрицю GE-McKinsey (2*2);
2. матрицю GE-McKinsey (3*3);
3. матрицю Санкт-Петербурзького технічного університету;
4. матрицю БКГ.

72. Відповідно до матриці БКГ для господарчих підрозділів типу «знак питання» передбачається наступна стратегія:

1. зростання;
2. скорочення, ліквідації;
3. обмеженого зростання;
4. уход з ринку.

73. Доцільною стратегією для господарчих підрозділів типа «Дійна корова» є:

1. стратегія першопрохідника;
2. стратегія обмеженого зростання;
3. інтенсивного зростання;
4. уход з ринку.

74. Що не відноситься до груп показників оцінки діяльності підприємства в процесі стратегічного контролю:

1. показники ефективності;
2. показники використання людських ресурсів;
3. показники, що характеризують конкурентні переваги;
4. показники, що характеризують внутрішні організаційні процеси.

75. Домінантними поняттями в стратегічному управлінні являються наступні:

1. економічний потенціал та ключові фактори успіху;
2. конкурентоспроможність, стратегія, потенціал;
3. стратегія та потенціал;
4. конкурентоспроможність, стратегія, персонал.

76. До функціональних областей застосування стратегічного управління в підприємстві відносяться:

1. маркетинг, виробництво та фінанси;
2. маркетинг, виробництво/торгівля, фінанси, персонал, соціальна сфера, НДДКР;
3. НДДКР, фінанси, персонал, документообіг, виробництво, маркетинг;
4. НДДКР, фінанси, маркетинг, персонал, бухгалтерська звітність, екологія.

77. В класичному варіанті теорії стратегічного менеджменту:

1. стратегія визначає організаційну структуру підприємства;
2. стратегія і структура розвиваються автономно;
3. структура визначає стратегію;
4. стратегія і структура формуються у результаті реактивної адаптації до змін зовнішнього середовища.

78. Стадія стратегічної організації припускає:

1. встановлення місії і розробку системи цілей підприємства;
2. приведення всіх ресурсів підприємства в повну відповідність з обраною стратегією;
3. оцінку і контроль виконання стратегії;
4. аналіз стратегічних позицій на основі дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів.

79. До якого рівня управління підприємством відноситься стратегія маркетингу:

1. корпоративного;
2. ділового;
3. бізнесу;
4. функціонального.

80. Відповідність стратегії перевіряється за напрямками:

1. оцінка відповідності стратегії стану зовнішнього оточення і потенціалу підприємства, визначення ступеня прийнятності ризику;
2. визначення ступеня прийнятності ризику, оцінка відповідності стратегії стану ресурсів і персоналу;
3. оцінка відповідності стратегії стану зовнішнього оточення і корпоративній культурі підприємства, визначення ступеня прийнятності ризику;
4. оцінка відповідності корпоративній культурі.

81. Регресивна вертикальна інтеграція передбачає:

1. кращу координацію діяльності з більшими можливостями контролю;
2. стабільність господарчих зв'язків з партнерами;
3. об'єднання з постачальниками товарів, сировини;
4. зниження залежності від постачальників і продавців.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 2005. 327 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2007. 303 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / под ред. Ю. Н. Каптуревского. [пер. с англ.]. СПб.: Питер, 2008. 416 с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: Инфра-М, 2007. 328 с.
6. Базаров Т. Ю., Маслов В. И. Технологии корпоративной культуры. М.: Банки и биржи, 2015. 309 с.
7. Бала О. Л., Муқан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». Л., 2011. № 682: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 11-15.
8. Балабаниць А. В. Стратегічний менеджмент. Навчально-методичний посібник щодо вивчення дисципліни в умовах ЄКТС для спеціалістів і магістрів денної та заочної форми навчання спеціальності «Менеджмент організацій», Донецьк, 2009. 162 с.
9. Балабаниць А. В. Корпоративне управління: навчальний посібник» (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання)) / Балабаниць А. В., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Мацука В. М. Маріуполь: МДУ, 2019. 234 с.
10. Бандилет А. Стан і перспективи розвитку корпоративних структур власності. Економіка України. 2012. № 11. С. 55–61.
11. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2013. 285 с.
12. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2018. 237 с.
13. Белявцев М. І., Воробйов В. Н. Маркетинговий. К.: Центр навчальної

- літератури, 2006. 407 с.
14. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К: Знання, 2010. 332 с.
 15. Благун І. С., Ничик І. Л. Галузевий аналіз конкурентоспроможності ринку та формування конкурентної карти ринку. // Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 10. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/213.pdf> (дата звернення: 06.12.2021).
 16. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс; 2-е изд., перераб. и доп. К. : Эльга: Ника-Центр, 2005. 656 с.
 17. Блюмгардт А. Модели корпоративного управления. Киев: Наук. думка, 2010. 160 с.
 18. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. под ред. Ю. Джарова, Р. М. Нуреева. М.: Финтресс, 2000. 466 с.
 19. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. 175 с.
 20. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / 2-е рус. изд.; пер. Н. Барышниковой с 7-го междунар. изд. М.: Олимп-Бизнес, 2008. 1008 с.
 21. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / пер. с англ. М. В. Беловой. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. 1120 с.
 22. Бригхэм Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент / 10-е изд.; пер. с англ. под. ред. к.э.н. Е.А. Дорофеева. СПб.: Питер, 2009. 960 с.
 23. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
 24. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект. Дніпропетровськ: Пороги, 2013. 257 с.
 25. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 3-тє вид., виправл. і допов. К.: Центр навч. л-ри, 2014. 400 с.
 26. Верхоглядова Н. І., Слабко Я. Я. Методологічні основи формування організаційної культури у західноєвропейських та американських корпораціях // Держава та регіони. 2008. №6. С. 56-60.

27. Веснин Р. В. Стратегическое управление: уч. пособие. ИД «Питер», 2013. 256 с.
28. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 2006. 456 с.
29. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. 270 с.
30. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Фирма «Гардарика», 2012. 416 с.
31. Виноградский М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: навч. посіб. для студ. екон. спец. Вузів. К.: КОНДОР. 2007. 598 с.
32. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
33. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління. Графічне моделювання [Текст]: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. С. 30.
34. Гершун А. М. Анализ внешней среды бизнеса. URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_23/article_3634/. (дата звернення: 05.12.2021)
35. Глобальні безпекові, політичні, економічні тенденції у світі та їхній вплив. Прогноз Недержавного аналітичного центру «Українські студії стратегічних досліджень». URL: <https://ussd.org.ua/2021/01/13/globalni-bezpekovi-politychni-ekonomichni-tendentsiyi-u-sviti-ta-yihnij-vplyv-na-ukrayinu-v-2021-rotsi/> (дата звернення: 07.12.2021)
36. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб.: Издательство «Питер», 2000. 832 с.
37. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. № 9, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення: 28.09.2021).
38. Десять компаній, що сформували надзвичайну оргкультуру. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend720.html> (дата звернення:)

01.04.2021).

39. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга. К. : Вильямс, 2000. 677 с.
40. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. 448 с.
41. Дмитрук О. Ю. Екологічний туризм: навчальний посібник. К.: Альтерпрес, 2004. 192 с.
42. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
43. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 560 с. (Теория и практика менеджмента).
44. Дюков И. И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. СПб.: Питер, 2008. 236 с.: ил. (Серия «Владельцам бизнеса»).
45. Економіка підприємства: магістерський курс: підручник. Ч.1 / М. В. Загірняк та ін.; ред. М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслак. Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2015. 736 с.
46. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління. К.: Знання, 2015. 287 с.
47. Известные лидеры. URL: <https://4brain.ru/liderstvo/cases.php#2> (дата звернення: 01.04.2021).
48. Кныш М. И., Пучков В. В., Тютиков Ю. П. Стратегическое управление корпорациями. СПб: КультИнформПресс, 2014. 239с.
49. Козаченко А. В. Корпоративне керування. К.: Либра, 2012. 368 с.
50. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління: навчальний посібник. К: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
51. Корпоративна культура: навчальний посібник / за загальною редакцією Г. Л. Хаєта: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 403 с.
52. Куприянов Н. С., Михенков О. В., Щербакова Т. С. Стратегічний менеджмент у будівництві. М.: ИНФРА - М, 2004
53. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком

- підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 232 с.
54. Мандражи З. Р. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством. Економічний аналіз. 2015. Т. 20. С.251-256. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2015_20_36 (дата звернення: 01.04.2021).
55. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібник. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.
56. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента. М.: Діалектика, 2019. 672 с.
57. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. К.: Наш формат. 2018. 289 с.
58. Міценко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. для вузів. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
59. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Дж. Лэмпел Школы стратегий. СПб. : Питер, 2001. 336 с.
60. Нейман Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. М.: Наука, 1970.
61. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ЕксОб, 2001. 471 с.
62. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. К.: Лібра, 2011. 267 с.
63. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. К: «Центр навчальної літератури», 2004. 560 с.
64. Опорный конспект лекций по изучению дисциплины «Стратегический менеджмент» студентами дневной и заочной формы обучения ИЭУ специальности 7.050201 «Менеджмент организаций». / Составитель: к.э.н., доц. А.В. Балабаниц. Донецк: ДонНУЭТ, 2009. 128 с. URL: <https://studfile.net/preview/9722391/page>: (дата звернення: 22.12.2021).
65. Основы менеджмента: учебное пособие / М. В. Цыпленкова, И. В. Моисеенко, Н. В. Гуремина, Ю. А. Бондарь. М.: Издательский дом «Академия Естествознания», 2013. 130 с.

66. Осовська Г. В., Фішук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. URL: https://pidru4niki.com/15100308/menedzhment/poslidovnist_perehodu_pidpriyemstva_strategichnogo_upravlinnya#52 (дата звернення: 05.01.2022).
67. Остер М. Целевое управление организацией. М. : Сов. Радио, 1979. 74 с.
68. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст]: монографія. К. : КНТЕУ, 2002. С. 150
69. Пешкова Е. И. Маркетинговый анализ в деятельности фирм. М, «Ось-89», 1997. 80 с.
70. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2020 рік. URL: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/> (дата звернення: 06.05.2021).
71. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент: навч. пос. Харк. держ. ун-т харч. та торг. Х.: ХДУХТ, 2008. 215 с.
72. Портер М. Конкуренция.: пер. с англ.: уч. пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 495 с. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/sk795663.pdf> (дата звернення: 28.11.2021).
73. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 947 с. пер. с англ. URL: <https://monster-book.com/reader/25295/> (дата звернення: 28.11.2021).
74. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
75. Портер М. Стратегія конкуренції. К.: Основи, 2006. 255 с.
76. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. Наш формат. 2020. 424 с.
77. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія. Ч. 1 / За ред. В. М Геєць, А. А. Мазаракі. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008.
78. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. К.: Логос, 2006. 568 с.

79. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник. Видання 2-ге доповнене. Л.: «Новий світ 2000», 2003. 272 с.
80. Розенберг Д. М. Стратегический управление корпоративной культурой организации / пер. с англ. под ред. В. А. Микрюкова. М.: Аудит: ЮНИТИ, 2010. 236 с.
81. Ружанская Л. С., Якимова Е. А., Зубакина Д. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. / под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской; Мин-во науки и высш. образования РФ. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. 112 с. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/78981/1/978-5-7996-2851-2_2019.pdf (дата звернення: 28.09.2021).
82. Рурка Г. І. Впровадження та використання збалансованої системи показників на українських підприємствах. Міжнародна економічна політика. 2012. Спец. вип. Ч. 2. С. 333–338. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14715525.pdf> (дата звернення: 01.04.2021).
83. Саєнко М. Г. Стратегічне управління підприємством: лекції. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC.pdf> (дата звернення: 01.04.2021).
84. Сірук М. Останній шанс // День. Рубрика: Економіка. 2021. № 9-10. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/ostanniy-shans> (дата звернення: 28.09.2021).
85. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
86. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с. URL: http://maupevastopol.narod.ru/e_katalog/p09_18.pdf (дата звернення:

01.04.2021).

87. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К.: КНТЕУ, 2014. 346 с.
88. Современное управление. Энциклопед. справочник: В 2-х т. М.: Издатцентр, 2012. 230 с.
89. Сокирник І. В. Сутність та інструменти розробки системи стратегічних змін. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. Т.2. С. 135-140. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/135-141.pdf (дата звернення: 01.04.2021).
90. Стратегічний аналіз галузі: навчальний посібник / За ред. Лотиш О. Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/37617/6/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A1%D0%90%D0%93%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9.pdf> (дата звернення: 07.12.2021).
91. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.; за заг. ред. М. П. Бутка. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
92. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с. URL: https://pidru4niki.com/1329030554052/menedzhment/strategichniy_nabir (дата звернення: 01.04.2021).
93. Стратегічне управління - сучасний варіант реалізації цільового підходу. URL: <https://buklib.net/books/24968> (дата звернення: 13.10.2021).
94. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Ю. В. Соболев [и др.]. Х. : Олант, 2002. 416 с.
95. Стратегічне управління: підручник / за ред: Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. та ін. URL: https://pidru4niki.com/1436010654044/menedzhment/tsili_strategichnomu_u

- pravlinni (дата звернення: 13.10.2021).
96. Стрікленд А. Дж., Артур А.мл Томпсон Стратегический менеджмент. И.: Диалектика. М. 2015. 800 с.
 97. Тертичка В. В. Стратегічне управління. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с. ISBN 978-617-684-183-8.
 98. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
 99. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник / пер. с англ. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2006. 236 с.
 100. Томпсон мл. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильнюс, 2007. 928 с.
 101. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/656> (дата звернення: 01.04.2021).
 102. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник. 9-е изд., испр. и доп. М. : Дело, 2008. 448 с.
 103. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2015. 275 с.
 104. Хаєт Г. Л., Медведева О. А. Корпоративная культура и ценности человека. Краматорск: ДГМА, 2001. 267 с.
 105. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства. К: Кондор, 2007. 400 с.
 106. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
 107. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник для самот. вивч. диск. К.: КНЕУ, 2001. 232 с.
 108. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб.

- і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
109. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2014. 277 с.
110. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. СПб.: Специальная литература, 2015. 237 с.
111. Chandler A. D., Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. M.I.T. Press. Cambridge, 1962. 177 с.
112. Henderson on Corporate Strategy. 1979. Harper Collins.
113. Igor H. Ansoff. Strategic Management. 1979. Игорь Ансофф: Стратегическое управление. М., 1989. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 20.02.2012.
URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4155> (дата звернення: 05.01.2022)

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

Бізнес-стратегії – стратегії управління окремими сферами діяльності підприємства, кожна з яких включає власний набір інструментів та індикаторів.

Вдосконалення організаційних структур - це створення організаційної структури, спроможної ефективно реалізовувати стратегії підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства - це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом і визначають спроможність і ступінь інтеграції підприємства у зовнішнє середовище.

Внутрішня гнучкість – досягається можливістю швидкого перерозподілу ресурсів стратегічного потенціалу підприємства.

Галузевий аналіз являє собою структуровану оцінку галузі промисловості, її елементів, учасників і відмінних ознак.

Девіантне управління – це управління, яке не має певних стандартів та не відповідає загальноприйнятим нормам.

Декомпозиція стратегії – це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій щодо їх досягнення на складові.

Диверсифікація - процес включення до складу діяльності підприємства нових сфер бізнесу (випуск *нових товарів* на існуючі або нові ринки).

Зовнішнє середовище - це середовище, що має опосередкований вплив на підприємство, не пов'язане безпосередньо з короткостроковою діяльністю

підприємства, але містить багато факторів, які можуть впливати на його довгострокові рішення.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління – система, яка поєднує усі елементи підприємства в єдине ціле, формує процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, які спрямовані на досягнення стратегічної мети.

Інтеграція - об'єднання зусиль різних підрозділів підприємства (або декількох підприємств) для забезпечення стратегічних цілей у межах вимог ринку.

Ключові фактори успіху – це основні визначальні критерії фінансових і конкурентних переваг та здобутків компанії в даній галузі.

Контроль ефективності стратегічних заходів – це порівняння результатів діяльності підприємства зі встановленими цілями, в результаті чого з'ясовується.

Коригування стратегічного процесу - завершальний процес, який здійснюється на стадії стратегічного контролю і має забезпечити якісний зворотний зв'язок.

Корпоративні стратегії розвитку підприємства – стратегії, призначені для досягнення його місії і загальних цілей у довгостроковому періоді.

Конкурентна сила постачальника – ставлення постачальника до підприємства в процесі формування договірних відносин та встановлення довгострокових зв'язків.

Концепція стратегічного управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

Корпоративна культура – це система неофіційних правил, норм, що встановлює, як чином повинні поводитися люди в більшості випадків.

Матриця Томпсона і Стрікланда визначає стратегічний вибір в залежності від динаміки росту ринку і конкурентних позицій підприємства.

Мезосередовище - це частина зовнішнього середовища, з якою підприємство має постійну і безпосередню взаємодію.

Мета портфельного аналізу – оцінка набору стратегічних областей бізнесу.

Мета стратегічного аналізу - оцінка основних факторів впливу на теперішнє і майбутнє становище підприємства, виявлення особливостей їх впливу на стратегічний вибір та визначення тенденцій його подальшого розвитку.

Місія-призначення – вузьке, але конкретне розуміння і позначення виду діяльності, характеру продукції, послуг і кола їхніх споживачів; перше представлення про причину виникнення і зміст існування підприємства.

Місія-політика – широке розгорнуте представлення про систему цінностей, яких дотримує керівництво і персонал фірми, що в цілому дозволяє судити про її поведінку, про відношення до споживачів і партнерів.

Місія-орієнтація - концентрація головних цілей і більш чітке представлення про поведження фірми в найближчий період і на перспективу, т. е. «бачення» майбутнього стану фірми.

Модель аналітичного стратегічного управління - майбутнє не можна досліджувати шляхом висновку, але характер майбутніх змін передбачуваний.

Модель формалізованого стратегічного управління передбачає, що формування стратегічного плану можна представити у вигляді вкрай формалізованого процесу, доведеного до певної блок схеми.

Модель ситуативного стратегічного управління - виникла в результаті подальшого удосконалення зовнішнього середовища, що значно обмежене, і навіть зробило неможливим передбачення майбутніх змін.

Модель принципологічного стратегічного управління — це принципологічний підхід, акумулюючи досвід інтуїтивного і ситуативного управління, передбачає визначення принципів поведінки організацій, додержання яких забезпечить системність управління і буде сприяти стабільності організації.

Об'єкт галузевого аналізу - галузь економіки у вигляді сукупності підприємств, які виробляють однотипну продукцію або надають схожі послуги та конкурують між собою на споживчому ринку.

Об'єктом стратегічного аналізу є організаційне оточення фірми (іноді його називають ринковим середовищем), яке представляє собою набір факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають здатність організації досягати поставлених цілей, а також визначати стратегічну позицію і потенціал.

Оцінка якості розроблених стратегій базується на вичерпній інформації про середовище функціонування підприємства і полягає у визначенні ступеня використання зовнішніх можливостей в розроблених стратегіях, а також у визначенні можливих наслідків, до яких може привести обрана стратегія.

Підприємство - відкрита соціально-економічна система, що діє в одній або декількох сферах бізнесу.

Портфельний аналіз - це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки і скорочення/припинення інвестицій у неефективні проекти.

Превентивне управління – це система управління підприємством, яка обумовлює позицію – preactive (підготовка до змін) та interactive (виклик змін).

Предметом стратегічного аналізу є сукупність явищ всередині і зовні організації, які впливають на результати її діяльності в довгостроковому періоді діяльності.

Привабливість СЗГ – це сукупність сприятливих умов функціонування підприємства, що забезпечують йому довгострокові конкурентні переваги в даній СЗГ.

Реакція організаційних структур управління – це якість і тип змін, які може здійснити підприємство за допомогою використання різних типів організаційних структур управління під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Ревізія маркетингу – комплекс заходів, які запроваджуються з метою порівняння реального стану контролюємих параметрів з їх бажаним станом.

Розподіл ресурсів стратегічного потенціалу – процес забезпечення усіх стратегічних напрямків необхідними ресурсами: інформаційними, фінансовими, кадровими тощо.

Сильні сигнали – очевидні проблеми, що виявлені в результаті моніторингу зовнішнього середовища.

Слабкі сигнали – проблеми відомі по ранніх і неточних ознаках. Поступово такі сигнали можуть трансформуватися в сильні, за якими можна приймати адресні рішення, якщо не буде пізно (за високої нестабільності зовнішнього середовища підприємство, очікуючи сильного сигналу, може прогаяти час для відповідних дій).

Стратегія - це набір правил для ухвалення рішень, якими фірма керується в своїй діяльності.

Стратегічні альтернативи – набір різних стратегій, що сприяють досягненню різноманітних стратегічних цілей підприємства, в межах обраного стратегічного напрямку і обмежень на використання існуючих ресурсів. Кожна з стратегічних альтернатив надає підприємству різні можливості і визначається різними витратами і результатами.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища - комплексна оцінка ресурсів та елементів підприємства, на які вона має безпосередній вплив. Він призначений для оцінювання актуального стану підприємства, його реальних сильних сторін та стратегічних можливостей, а також потенційних загроз.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив.

Стратегічна гнучкість – це здатність підприємства до ефективної адаптації, що забезпечує своєчасну й ефективну зміну набору СЗГ. Вона заснована на конгломератній побудові набору СЗГ, що залежать від різних технологій, вимагають різномірних економічних, соціальних та ін. умов.

Стратегічна група – це група фірм, що протягом певного періоду використовують схожі стратегії, мають подібні характеристики та володіють однаковими конкурентними перевагами.

Стратегія диференціації товару або послуги ґрунтується на створенні такого продукту, який сприймався б в рамках всієї галузі як унікальний.

Стратегічне завдання - це подальша подія всередині підприємства, або за його межами, що може істотно вплинути на його здатність досягати своєї мети.

Стратегічні зміни - є ключовим об'єктом управління підприємства у процесі реалізації стратегії що визначається необхідністю переведення об'єкта стратегічного управління з одного стану до іншого.

Стратегічний контроль - це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Стратегія «лідерство, засноване на зниженні витрат», спирається на оптимізацію всіх частин системи виробництва та управління: виробничих потужностей, з використанням технологічних переваг крупного виробництва; рівня собівартості сировини, матеріалів та енергоносіїв; продуктивність праці, структура системи розподілу тощо, тобто спрямування діяльності на досягнення високих показників ефективності виробництва.

Стратегічний набір - це система стратегій різного типу, які розроблені підприємством на певний часовий відрізок, що відображає специфіку функціонування і розвитку підприємства, та її місце і роль в зовнішньому середовищі.

Стратегічна організація - процес адаптації підприємства до обраної стратегії з метою її як можна повної й ефективної реалізації.

Стратегічне планування – це варіанти розвитку майбутнього стану підприємства з урахуванням змін у зовнішнім середовищі.

Стратегічне планування - це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

Стратегічне планування - процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми та її можливостей, що припускає набір дій і рішень по розробці і реалізації стратегій.

Стратегічна прогалина - це певний інтервал між можливостями, які обумовлені наявними тенденціями росту підприємства та бажаними орієнтирами, що необхідні для вирішення реальних проблем росту та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегічне програмування - це система виробничих, економічних, соціальних, організаційних, технічних та інших факторів, які повинні бути спрямовані на розробку стратегії діяльності підприємства.

Стратегічне проектування - це процес розробки проектів тих самих стратегічних планів на усіх рівнях та можливих напрямках.

Стратегічні рішення - це рішення, які мають принципове значення для функціонування об'єкта; обумовлюють довготермінові незворотні наслідки; стосуються процесів формування орієнтирів діяльності, вибору стратегії, мобілізації та розподілу стратегічних ресурсів підприємства.

Стратегічна система вимірювання - процес виявлення, розробки, відбору та оцінки показників ефективності, пов'язаний з досягненням місії підприємства і її цілей. Обрані показники обов'язково потрібно зосереджувати на результатах, що, як правило, пов'язано з оцінкою продукції (послуг) підприємства клієнтами, хоча і не потрібно обмежуватися лише ними.

Стратегічне управління - це сукупність процесів і методів для розробки та реалізації портфеля стратегій підприємства. Метою є впровадження гнучких реакцій у бізнесі та своєчасне реагування на зміни, щоб відповідати соціальним викликам та досягти стійких конкурентних переваг.

Стратегічне управління – це неперервний і безупинний процес, а не якийсь одноразовий захід, виконавши який, можна спокійно займатися іншими справами.

Стратегічний господарський підрозділ (СГП) - самостійна структурна одиниця підприємства, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (СЗГ) або сфери бізнесу, має визначений ринком перелік основних конкурентів, характеризується певною ресурсною базою

Стратегія фокусування - це більш глибока диференціація продукції підприємства-виробника, зосередження уваги на певному ринковому сегменті, виді продукції, географічному регіоні, або досягнення нижчих витрат на сегменті, що обслуговується.

Стратегічне цілевстановлення - формулювання місії підприємства, що в концентрованому вигляді виражає зміст його існування, призначення; визначення стратегічних цілей.

Стратегічний аналіз і діагностика середовища підприємства забезпечує основу для уточнення (в деяких випадках визначення) місії та цілей і вибору відповідної стратегічної поведінки.

Товари-замінники - це взаємозамінні товари, тобто такі, які пропонують різні способи задоволення будь-яких потреб клієнтів, то поява таких товарів можлива не тільки в тій галузі, де функціонує організація.

Управлінська цінність місії – виявлення довгострокового орієнтира діяльності підприємства.

Фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління – це сукупність структурних характеристик економічних відносин усередині підприємства та поза її межами діяльності, яка включає відносини власності, методи господарювання та правові норми, за допомогою яких підприємство орієнтується на ринок, використовує можливості, що надає їй зовнішнє середовище, сприяє (або ні) досягненню мети розвитку.

Формування стратегічного набору - основа стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають можливі стратегічні альтернативи і вибирають з них найбільш оптимальну стратегію, яка стає основною для стратегій нижчих рівнів, для довгострокових і короткострокових планів і програм підприємства.

Функціональна зона підприємства - визначена певним характером процесів частина підрозділу, яка забезпечує реалізацію основних цілей підрозділу шляхом усвідомленого впливу на матеріально-технічну та інформаційну базу з метою здійснення операцій у певній функціональній сфері діяльності - маркетинговій, виробничій, фінансовій, сфері управління персоналом та ін.

Функціональні стратегії визначають напрями досягнення цілей у ключових функціональних сферах діяльності підприємства: менеджмент, фінанси, маркетинг, виробництво, інновації, персонал тощо.

Gap-аналіз - метод аналізу первинної інформації, вивчає стратегічне розходження між бажаним – чого підприємство хоче досягнути в своєму розвитку - і реальним - чого фактично може досягти підприємство, не змінюючи свою нинішню політику.

SWOT-аналіз – це метод комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток підприємства або проект.