

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СМІРНОВА К. В.
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Конспект лекцій

Одеса
Одеський державний екологічний університет
2016

УДК 338
С 50

Рекомендовано методичною радою Одеського державного екологічного університету
Міністерства освіти і науки України як конспект лекцій (протокол № 9 від 26.05.2016 р.)

Смірнова К.В.

Стратегічне управління: конспект лекцій. Одеса, Одеський державний екологічний університет, 2016. 174 с.

В конспекті лекцій висвітлено теоретичні засади стратегічного управління; розглянуто класифікацію можливих стратегій розвитку підприємств за різними ознаками, етапи стратегічного планування та моделі стратегічного аналізу, критерії вибору стратегічних альтернатив та умови їх реалізації, зв'язок стратегій з організаційною структурою та культурою, завдання та етапи стратегічного контролю, сутність та класифікацію стратегічних змін, процес опору змінам. Це дозволяє найкращим чином викласти дисципліну «Стратегічне управління», а також дає можливість сформувати у студентів новий світогляд на процес управління підприємством в умовах швидкозмінного середовища діяльності.

Конспект лекцій призначається для студентів, які навчаються за освітньою програмою рівня вищої освіти бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання.

ISBN 978-966-186-106-9

ЗМІСТ

	Стор.
ПЕРЕДМОВА.....	5
1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1 Сутність стратегічного управління.....	8
1.2 Етапи розвитку стратегічного управління.....	14
1.3 Ключові гіпотези стратегічного управління.....	19
1.4 Моделі стратегічного управління.....	20
2 РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1 Стратегічні рішення та їх рівні.....	29
2.2 Загальна типологія стратегій підприємств.....	31
3 ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	46
3.1 Основні етапи стратегічного управління.....	46
3.2 Місія підприємства та правила її формулювання.....	49
3.3 Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей.....	51
4 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ.....	57
4.1 Зміст і структура стратегічного плану.....	57
4.2 Моделі, принципи та особливості стратегічного планування	60
4.3 Процес стратегічного планування.....	63
5 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	65
5.1 Сутність та об'єкти стратегічного аналізу.....	65
5.2 Методи та моделі проведення стратегічного аналізу підприємства.....	68
5.3 Модель життєвого циклу галузі.....	75
5.4 Ключові фактори успіху підприємства.....	78
6 СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....	82
6.1 Поняття «стратегічний потенціал підприємства», його види та елементи.....	82
6.2 Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.	86
6.3 Сутність, основні характеристики та технології формування конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування цінностей.....	90
7 ВИДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	98
7.1 Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством.	98
7.2 Девіантний та превентивний характер системи управління...	99
7.3 Системи управління в умовах стабільного, динамічного	

зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.....	100
7.4 Інформаційні компоненти системи стратегічного управління.....	105
8 ПОРТФЕЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	112
8.1 Поняття «портфель підприємства» та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди.....	112
8.2 Стратегічні зони господарювання та стратегічна сегментація ринку.....	119
8.3 Привабливість стратегічної зони господарювання та її оцінювання.....	124
8.4 Інструменти портфельного аналізу.....	129
9 ГЕНЕРУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ТА УМОВИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ...	138
9.1 Критерії вибору стратегічних альтернатив.....	138
9.2 Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування.....	142
9.3 Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, мотивацією персоналу та організаційною культурою.....	146
10 СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	155
10.1 Мета та завдання стратегічного контролю.....	155
10.2 Сутність стратегічних змін, їх рівні і класифікація. Опір змінам.....	158
10.3 Агенти змін, їх навички та основні завдання.....	167
ЛІТЕРАТУРА.....	170
Додаток А.....	173
Додаток Б.....	174

ПЕРЕДМОВА

Господарювання в ринкових умовах створює для більшості ринкових суб'єктів середовище високої конкуренції, що вимагає від них здатності формувати конкурентні переваги у сферах виробництва та просування продукту на ринок. Сучасний світ характеризується швидкими змінами у всіх сферах, невизначеністю та високими ризиками, глобалізацією та жорсткою конкуренцією, що викликає необхідність ретельного обґрунтування стратегій розвитку підприємств та пошуку шляхів і створення умов для їх успішного впровадження. Стратегічне управління виступає управлінським процесом, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між підприємством та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. При цьому особливого значення набуває реалізація окремих етапів процесу стратегічного управління підприємством, таких як: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення його місії та системи цілей, розробка стратегії розвитку, організація та контроль її реалізації тощо.

Зазначене зумовлює значимість та потребу знань з дисципліни «Стратегічне управління», яка належить до циклу професійної та практичної підготовки освітньої програми рівня вищої освіти бакалавр для підготовки студентів за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою викладання дисципліни «Стратегічне управління» є оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навичками прийняття стратегічних рішень в процесі управління діяльністю та розвитком підприємства на ринку.

Завданням вивчення курсу є теоретична та практична підготовка студентів з питань стратегічного управління організацією.

Результатом вивчення дисципліни є здобуття теоретичних знань щодо стратегічного управління суб'єктами господарювання, практична підготовка студентів та формування професійних компетенцій.

В результаті опанування дисципліни «Стратегічне управління» студенти повинні знати: принципи розробки і реалізації стратегії підприємства і її зв'язок з поточним плануванням; економічну сутність категорії конкурентоспроможності підприємства і її зв'язок з іншими категоріями ринкової економіки; поняття й економічну сутність моделей сучасної конкуренції; структуру чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і механізм їх впливу на стратегію, що реалізується; методи стратегічного аналізу; SWOT-аналіз і його застосування при оцінці стратегічних позицій підприємства; особливості застосування стратегій підприємства; методичні основи розробки і реалізації функціональних стратегій;

Після вивчення дисципліни студенти повинні вміти: формулювати місію і стратегічні цілі підприємства; аналізувати зовнішні чинники впливу і діагностувати стан внутрішнього середовища підприємства; аналізувати стратегічні альтернативні варіанти розвитку підприємства і здійснювати вибір найбільш прийняттого з них; визначати конкурентні переваги підприємства і розробляти напрями їх досягнення; виходячи з обраної загальної та конкурентної стратегії визначити систему функціональних, ресурсних та продуктових стратегій; розробляти заходи щодо забезпечення якісного процесу прийняття стратегічних рішень; самостійно управляти діяльністю підприємства з обліком стратегії його розвитку в умовах ринкового господарства; здійснювати поточне планування виробництва на основі організації, мотивації і контролю функціонування підприємства з обліком чинників зовнішнього і внутрішнього середовища; виробляти оптимальні стратегічні рішення, що забезпечують стійку роботу колективу і його конкурентоспроможність.

Компетенції, яких повинні набути студенти в результаті вивчення дисципліни «Стратегічне управління»:

- використовувати термінологію стратегічного управління та знати етапи стратегічного управління;
- знати специфіку стратегічних рішень;
- характеризувати основні види стратегій підприємства;
- розуміти економічну сутність місії та її складових;
- знати основні вимоги до формулювання цілей підприємства, визначати їх, будувати "дерево цілей";
- характеризувати процес розвитку підприємства, його основні фази;
- визначати конкурентні переваги підприємства і розробляти напрями їх досягнення;
- знати структуру факторів зовнішнього середовища підприємства і механізм їх впливу на стратегію, що реалізується;
- знати структуру факторів внутрішнього середовища підприємства і механізм їх впливу на стратегію, що реалізується;
- діагностувати стан внутрішнього середовища підприємства з метою розробки ефективної стратегії;
- розуміти моделі і методи прийняття рішень щодо ведення конкурентної боротьби;
- знати зміст загальних конкурентних стратегій;
- визначати доцільність застосування корпоративних стратегій підприємства;
- обґрунтовувати вибір стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства;
- знати матричні інструменти аналізу стратегії підприємства;

- аналізувати стратегічні альтернативні варіанти розвитку підприємства і здійснювати вибір найбільш прийняттого з них;
- знати принципи розробки і реалізації стратегії підприємства і її зв'язок з поточним плануванням;
- формувати стратегічний набір підприємства;
- володіти методикою розробки та реалізації стратегії підприємства;
- розробляти заходи щодо забезпечення якісного процесу прийняття стратегічних рішень;
- знати мету та завдання стратегічного контролю.

1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність стратегічного управління

В сучасних умовах господарювання організації, які не мають розробленої стратегії розвитку та комплексу заходів з її реалізації, гальмують свій розвиток або опиняються у стані кризи та терплять крах.

Для вирішення такої проблеми в 60-70 роках ХХ ст. виник термін «стратегічне управління» (СУ), який розмежовує поточне управління на рівні виробництва й управління на вищому рівні та забезпечує життєздатність організації в змінному середовищі й потенціал для подальшого розвитку.

Стратегічне управління можна визначити як систему управління організацією за умов нестабільного, швидкозмінного середовища, що забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку [31].

Стратегічне управління це одна з підсистем управління організацією, що виконує велику кількість завдань щодо стратегічного аналізу, розробки, реалізації і контролю реалізації стратегії організації.

Стратегічне управління – це процес прийняття та виконання стратегічних рішень, центральна ланка якого - стратегічний вибір, що ґрунтується на зіставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, у якому діє підприємство.

Метою стратегічного управління є проведення в організації необхідних змін з урахуванням коливань зовнішнього середовища та вибір і забезпечення стійкої конкурентної позиції в довгостроковій перспективі.

Система стратегічного управління повинна давати відповіді на 3 найважливіших питання:

1. Яка місія і цілі організації?
2. Який існуючий і майбутній профіль бізнесу, яким займається організація?
3. Що необхідно зробити керівництву для забезпечення виконання місії і досягнення поставлених цілей?

Об'єктом стратегічного управління є зовнішнє середовище, відстежування змін у ньому, пристосування до них та пошук можливостей у конкурентній боротьбі.

Предмет стратегічного управління – це базисні процеси в організації і за її межами, пошук і нарощування стратегічного потенціалу організації.

Система стратегічного управління має ряд характерних рис, наведених на рис.1.1 [31].

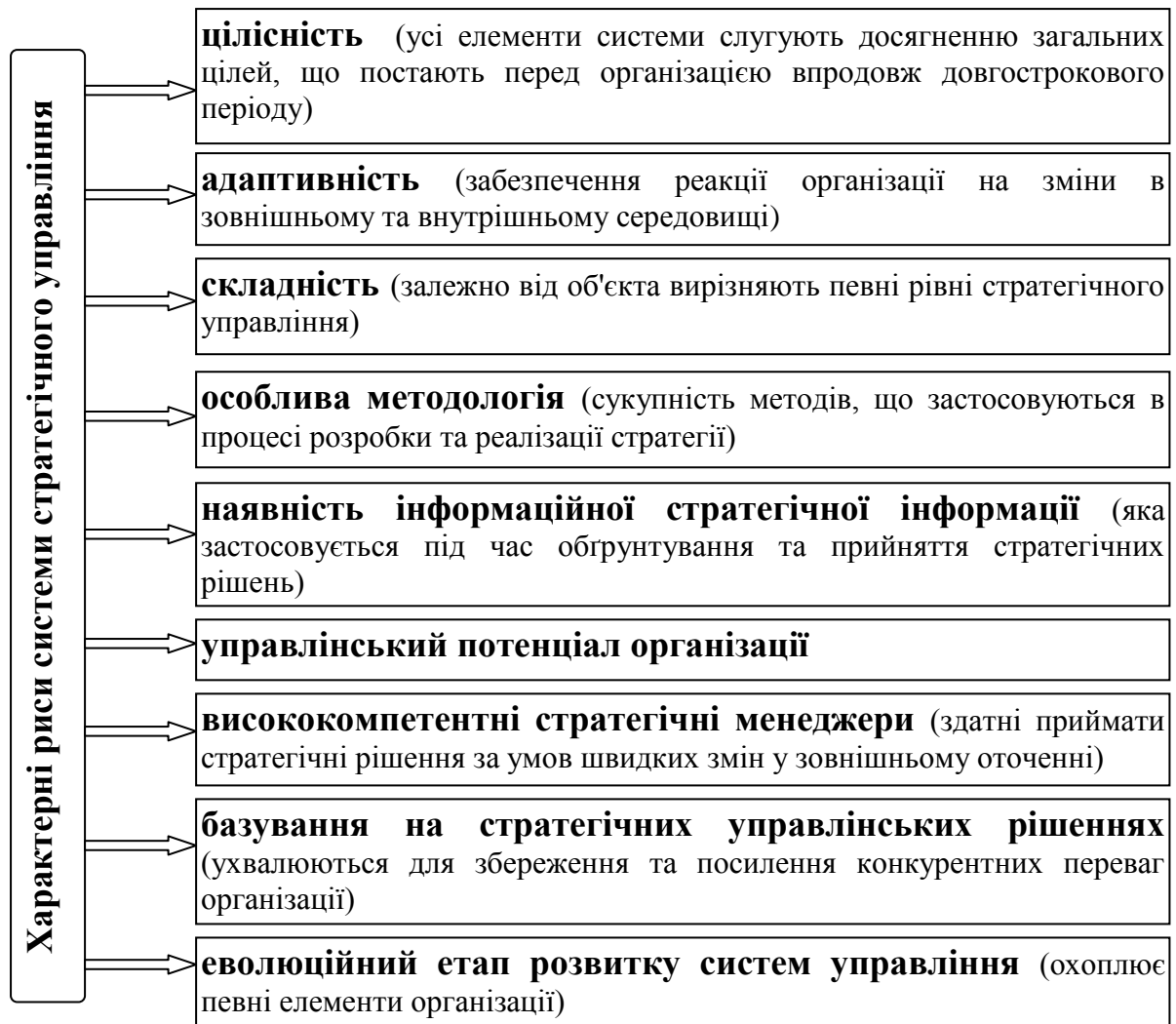


Рис. 1.1 – Характерні риси системи стратегічного управління

Водночас, характерні риси системи стратегічного управління конкретної організації залежать від взаємодії ряду чинників [16]:

- ✓ галузевої приналежності;
- ✓ розмірів організації;
- ✓ типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- ✓ характерних рис виробничого потенціалу;
- ✓ наявності/відсутності науково-технічного потенціалу;
- ✓ рівня управління;
- ✓ рівні кваліфікації персоналу тощо.

Загальна система управління організацією має дві основні підсистеми, органічно пов'язані між собою та які доповнюють одна одну, – це *стратегічне управління*, пов'язане з розвитком стратегічного потенціалу організації та досягненням довгострокових цілей розвитку, й *оперативне управління*, яке використовує наявний потенціал для досягнення короткострокових цілей.

Головна ідея переходу від оперативного управління до стратегічного - це необхідність перенесення уваги вищого керівництва з «внутрішніх» проблем організації на проблеми зовнішнього середовища, для своєчасної реакції на зміни, які в ньому відбуваються [31].

Порівняння характеристик стратегічного й оперативного управління наведено в табл. 1.1 [10; 24].

Таблиця 1.1

Порівняння оперативного і стратегічного управління

<i>Характеристика</i>	<i>Оперативне управління</i>	<i>Стратегічне управління</i>
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їх реалізації	Виживання організації в довгостроковій перспективі через встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд назовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні
Урахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову і середньотермінову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її благополуччя
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни залежно від зміни оточення
Рівень ухвалення рішень	Рішення носять оперативний характер і приймаються на всіх рівнях управління	Стратегічні рішення розробляються і контролюються на верхньому рівні управління. Нижчі рівні виконують функції постачальників інформації для стратегічного управління.
Рівень невизначеності	Низький – обумовлений маленьким горизонтом планування і порівняльною стійкістю процесів	Високий - невизначеність породжують як процеси поза підприємством, так і усередині нього

Продовження табл. 1.1

Обсяг і якість інформації	Процеси збору інформації значною мірою формалізовані, джерела її стабільні і знаходяться усередині підприємства, якість і достовірність інформації можна проконтролювати	Необхідний великий обсяг інформації, що отримується з різних джерел і про найрізноманітніші процеси як в зовнішньому оточенні підприємства, так і у внутрішньому. Важко визначитися в зборі даних, особливо якщо на їх основі робляться екстраполяції майбутніх тенденцій розвитку чинників і процесів, часто тут вирішальними чинниками є інтуїція і досвід
Міра складності	Не висока - менеджери мають справу або з добре структурованими, «жорсткими» проблемами, вирішення яких запрограмовані, або з «м'якими» рішеннями, але з невисоким ризиком серйозного збитку при помилці	Підвищена – необхідно формування та оцінки максимально можливої кількості альтернатив. Ця процедура знижує міру ризику помилки планування, яка може коштувати дорого. Проте, чим більше альтернатив, тим більше потрібно прикласти зусиль і часу для їх оцінки
Часові горизонти планування і управління	До 1 року	Тривалі часові проміжки, зазвичай три і більше років

Ключовим поняттям стратегічного управління є «стратегія» (у перекл. з грецької – «мистецтво генерала»).

Стратегія має такі ознаки:

- проходить у своєму розвитку два етапи (розробки та впровадження);
- складається з рішень, для прийняття яких потрібно проаналізувати ресурси та сформулювати загальні цілі й можливі варіанти їх досягнення, але не беручи до уваги обмеження, що виникають на етапі реалізації;
- стосується переважно зовнішнього середовища діяльності організації.

За визначенням американського фахівця зі стратегічного менеджменту Ігоря Ансоффа, стратегія - це набір правил для прийняття рішень, на які організація орієнтується у своїй діяльності. Він запропонував 4 групи таких правил:

- 1) ті, які доцільно використовувати для оцінювання результатів діяльності фірми тепер і в майбутньому;
- 2) згідно з якими формуються відносини фірми із зовнішнім середовищем;
- 3) відповідно до яких налагоджуються відносини та процедури всередині організації.
- 4) за якими фірма діє щодня.

Наприкінці 80-х років ХХ ст. з'явився новий підхід до визначення поняття стратегії, який уточнює деякі аспекти:

а) у стратегії однаково важливі всі складові, бо на стадії впровадження можуть виникнути непередбачувані фактори, які значно змінюють результат;

б) стратегія пов'язана також із внутрішніми чинниками діяльності організації;

в) стратегія - це процес, що відображає філософію керівництва фірми.

Сьогодні існує багато *визначень стратегії*:

1) у *широкому розумінні* стратегія - це взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності організації;

2) у *практичному аспекті*:

✓ це генеральна довгострокова програма чи спосіб дій стосовно вибору пріоритетів і розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей;

✓ засіб досягнення довгострокових цілей фірми;

✓ продумана сукупність норм і правил, що лежать в основі розробки та прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства.

Стратегічне управління є формою реалізації цільового підходу, оскільки орієнтується на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації за допомогою розробки стратегії. Це проявляється у *принципах стратегічного управління*, таких як: цілеспрямованість, теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів; системність і комплексність в розробці стратегії; унікальність систем СУ; використання майбутньої невизначеності як стратегічних можливостей; гнучка адекватність систем СУ, зміна умов функціонування організації; результативність та ефективність.

Стратегічне управління пов'язане з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів, нових технологій, при цьому, крім економічних і технологічних змінних, враховуються різноманітні фактори.

Відмінними рисами стратегічного управління є:

- врахування змін зовнішнього оточення, пошук можливостей у конкурентній боротьбі, адаптація до змін оточення;

- орієнтація на довгострокову перспективу;

- основними факторами побудови системи стратегічного управління є люди, інформаційне забезпечення та ринок;

- людина виступає основою організації, джерелом її благополуччя;

- ефективність стратегічного управління залежить від вчасного й точного реагування організація на нові запити з боку ринку і якості змін залежно від коливань зовнішнього оточення.

Впровадження стратегічного управління можливе тільки тоді, коли організація стратегічно зорієнтована, тобто коли: керівництво та персонал організації має стратегічне мислення; застосовуються системи стратегічного планування; поточна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних цілей; успіх базується на винахідливості та можливості передбачати потреби споживачів.

Підходи до визначення кількості та послідовності етапів стратегічного управління є схожими. У загальному вигляді стратегічне управління організацією можна зобразити у вигляді моделі (рис. 1.2) [31].

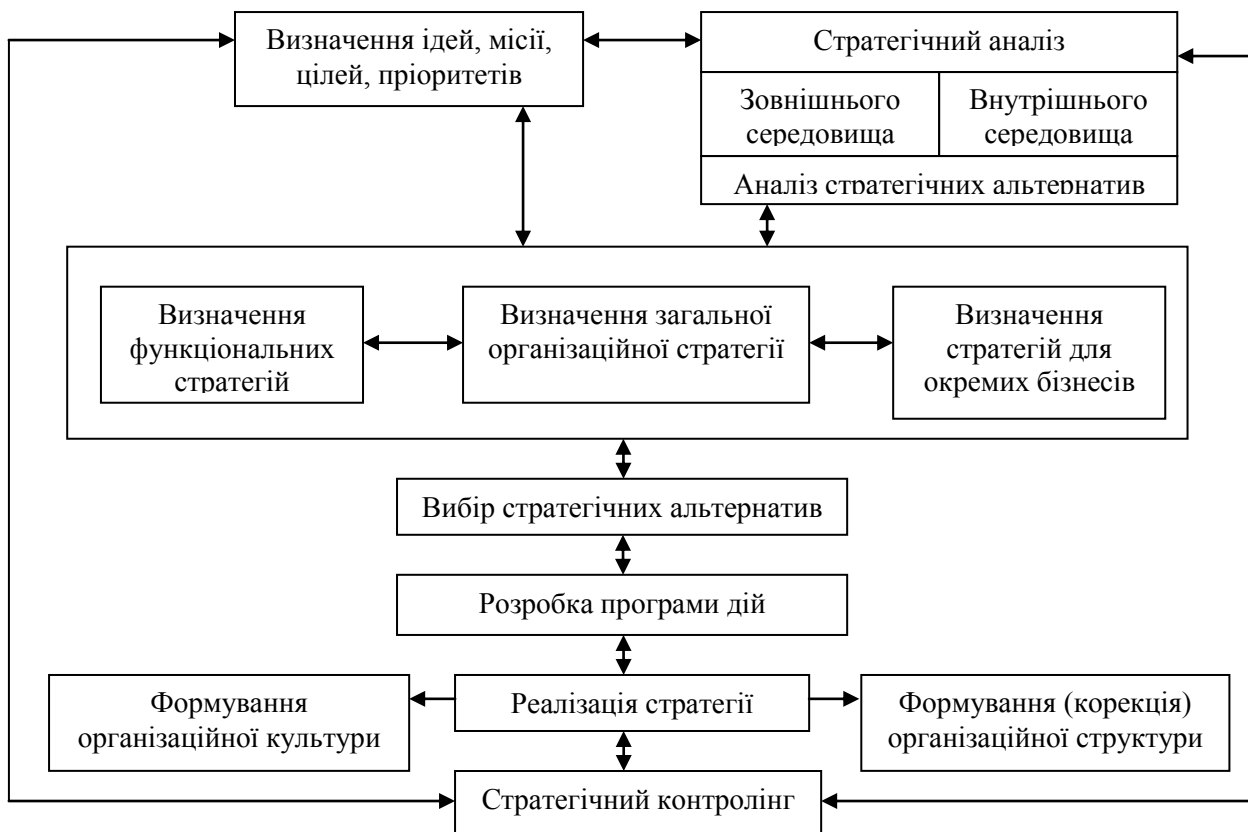


Рис. 1.2 – Основні складові моделі стратегічного управління організацією

Завдяки цій моделі вирізняють стадії процесу СУ [31]:

- стратегічний аналіз та визначення ідей, місії, цілей і пріоритетів організації;
- визначення варіантів стратегії організації, стратегій окремих видів діяльності, функціональних стратегій;
- вибір стратегічних альтернатив та розробка програми дій щодо реалізації вибраної стратегії;
- реалізація стратегії та внесення змін в елементи внутрішнього середовища організації;

➤ стратегічний контролінг.

Усі стадії процесу стратегічного управління взаємопов'язані, взаємозалежні та циклічні, в чому полягає його важлива особливість.

Система СУ дозволяє досягти основних результатів:

- Створити системний потенціал для досягнення цілей організації, який складається з: усіх видів ресурсів, що входять в організацію (фінансових, сировинних, людських тощо); виробленої продукції (послуг), затребуваних ринком; сформованого позитивного іміджу організації.

Сформувані структуру організації та проводити внутрішні організаційні зміни, що забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища і відповідну реакцію та адаптацію.

Отже, стратегічне управління набуває ряд основних особливостей:

1) не може дати точного і детального опису стану фірми та її положення у бізнес-середовищі, а допомагає сформувані сукупність якісних характеристик фірми, що стосуються майбутнього стану, її положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання;

2) це певна філософія чи ідеологія бізнесу і менеджменту, що не повинна зводитись до набору формалізованих правил, процедур і схем. Розробка стратегії потребує поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму та творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії;

3) для впровадження системи СУ необхідні великі витрати часу і ресурсів, треба створити спеціальний підрозділ, відповідальний за питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії;

4) у ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

1.2 Етапи розвитку стратегічного управління

Кожна із систем управління - це механізми, що дають можливість приймати скоординовані й ефективні рішення в умовах змінного зовнішнього середовища. Становлення стратегічного управління характеризується рядом послідовних етапів (табл. 1.2).

Етап 1. Бюджетування (управління на основі контролю) (1920-1940 рр.) - орієнтовано значною мірою на оперативний менеджмент. Вище керівництво регулярно обговорювало плани розвитку бізнесу великих компаній, служб довгострокового планування не було. У межах формального планування розроблювалися щорічні бюджети для основних

виробничо-господарських функцій (маркетингу, виробництва, розвитку, наукових розробок) й окремих підрозділів (відділень).

Таблиця 1.2

Еволюція управлінських систем

Передбачуваність майбутнього	Система управління	Складові системи управління
Майбутнє - повторення минулого (1900-1930 рр.)	Управління на основі контролю	- довідники та інструкції; - фінансовий контроль
Майбутнє, передбачуване шляхом екстраполяції (1930-1970 рр.)	Управління на основі екстраполяції	- складання поточних бюджетів; - складання бюджетів капіталовкладень; - цільове управління; - довгострокове планування
Передбачувані тільки проблеми і нові можливості (1950-1990 рр.)	Управління на основі передбачення змін	- стратегічне планування; - вибір стратегічних позицій
Частково передбачувані слабкі сигнали із зовнішнього середовища фірми, несподівані зміни (1960 рр. - по т. ч.)	Управління на основі гнучких екстрених рішень	- управління на основі ранжирування стратегічних завдань; - управління за слабкими сигналами; - управління в умовах несподіваних змін

Бюджетуванню властиві короткотерміновість (1 рік) і внутрішня спрямованість.

Основним управлінським інструментом були фінансові кошториси, за допомогою яких планувалися витрати організації. Фінансове планування являло собою процедуру складання річного бюджету («розробка бюджетів») - основне призначення - розподіл ресурсів, раціональна організація виробництва, координація і контроль діяльності підрозділів і організації в цілому.

Відносна стабільність зовнішнього середовища і пильна увага керівництва до внутрішнього середовища організації дозволяли багатьом фірмам здійснювати діяльність без розробки формалізованих стратегій розвитку.

Головна проблема менеджерів при цьому - поточні прибутки та структура витрат. У сучасній економіці бюджетування залишилось основним інструментом розподілу внутрішніх ресурсів підприємства та контролю його поточної діяльності.

Бюджетування має такі *переваги*: забезпечення контролю над грошовими ресурсами й інвестиціями, координація діяльності підрозділів; виявлення відхилень від визначених цілей; економія ресурсів.

Основний його *недолік* - ігнорування зовнішніх умов функціонування підприємства.

Етап 2. Довгострокове планування (*long-range planning, управління на основі екстраполяції*) (1950-1960 pp.) - ґрунтується на розробці прогнозу розвитку підприємства на кілька років вперед за допомогою екстраполяції тенденцій розвитку, які були раніше. Управління здійснювалось за принципом «від досягнутого», але спиралось на передбачення майбутнього. За такого способу планування головним завданням менеджерів було виявлення фінансових проблем, які гальмують розвиток підприємства. Довгострокове планування майже нічим не відрізнялося від бюджетування; лише розрахунки робились на більш тривалій період часу через незаповненість ринків, низький рівень конкуренції, значну стабільність та передбачуваність розвитку ринків.

При довгостроковому плануванні почалось широке застосовувати методів визначення строків окупності інвестицій і вартості грошей у часі (*метод дисконтування*); передбачалось, що майбутнє може бути визначене на основі показників діяльності фірми в минулому шляхом *екстраполяції* (поширення встановлених у минулому тенденцій на майбутній період); знайшло широке застосування як інструмент управління перспективним розвитком фірми в умовах стійко зростаючої економіки. При підвищенні складності і невизначеності зовнішнього середовища цей інструмент починає давати збої, що призвело до появи стратегічного планування.

Етап 3. Стратегічне планування (*управління на основі передбачення змін*) (1960-1980 pp.). Наприкінці 60-х років ХХ ст. економічна ситуація в багатьох країнах суттєво змінилася: збільшення розмірів підприємств і стабілізація попиту зумовили зростання конкуренції, середовище бізнесу стало мінливим і динамічним, результати діяльності підприємств часто не збігалися з поставленими довгостроковими цілями. Виявилось, що довгострокове планування неефективне в умовах динамічного середовища та жорсткої конкуренції.

Основу системи стратегічного планування складав аналіз внутрішніх можливостей фірми і зовнішніх конкурентних сил і споживачів, інших факторів, що побічно впливають на стратегію фірми (політичних, міжнародних, культурних, соціальних, економічних, технологічних тощо) та пошук шляхів найкращого використання внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень.

Зміст стратегічного планування змінився: виникла потреба розроблювати плани розвитку підприємств з огляду на можливі зміни в зовнішньому середовищі, зросла роль стратегічного аналізу, почали застосовуватися альтернативні варіанти дій на перспективу, сценарії, планування портфеля підприємства, маркетингові заходи. Стратегічне

планування забезпечувало прийняття управлінських рішень для довгострокового розвитку організацій.

Інтегральна особливість стратегічного планування - внутрішньофірмове управління було переключено з внутрішніх (виробничо-технологічних) проблем на маркетинг і на розробку стратегії, що відповідає стану і тенденціям розвитку зовнішнього середовища і можливостям фірми. Концепція сегментації, тобто виділення стратегічних бізнес одиниць (СБО), вплинула на формування системи стратегічного планування. Таким чином, стратегічне планування привнесло значні зміни в процеси управління фірмами.

До основного недоліку стратегічного планування відносять те, що в майбутнє, за аналогією з довгостроковим плануванням, переносилися істотні параметри фірми, що вже були задані її минулим. Тобто реалізувався принцип довгострокового планування: «йти в майбутнє від минулого». Принцип стратегічного планування – «йти від майбутнього до сьогодення».

Стратегічне планування є складовою частиною процесу розробки стратегій і, відповідно, невід'ємним елементом стратегічного управління; стало одним з проміжних етапів удосконалювання систем управління корпораціями, на зміну якому прийшло стратегічне управління (strategic management).

Етап 4. Стратегічний менеджмент (управління на основі гнучких екстрених рішень) (з 80-х років ХХ ст.). Стратегічне управління крім визначення довгострокових цілей забезпечує виконання цілого комплексу конкретних дій щодо швидкого реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища: перегляд цілей, коригування загального напрямку розвитку, реалізацію, оцінювання стратегії та контроль її виконання [16].

Стратегічне управління - спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Стратегічне управління називають ринковим стратегічним управлінням (strategic market management), тому що розробка стратегії повинна більшою мірою відштовхуватися від ринку і зовнішнього середовища, а не від внутрішньої орієнтації фірми. При цьому процес СУ має бути випереджальним, а не реактивним. Тому менеджерам треба намагатися впливати на події в зовнішньому середовищі і змінювати їх в інтересах фірми, а не просто реагувати на них.

Етап 5. Стратегічне підприємництво (сучасний етап). Запровадження управління самостійними підрозділами: створення

незалежних господарських одиниць (бізнес-центрів) у межах однієї організації, децентралізація повноважень і відповідальності, запровадження контрактної системи у оформленні відносин між підрозділами, службами, керівництвом на усіх напрямках [13].

Кожна із цих систем управління орієнтується на більш високий рівень нестабільності зовнішнього середовища, що оточує організацію. Будь-яка наступна система містить елементи систем управління, характерні для попереднього рівня.

У науковій літературі виділено кілька підходів до визначення сутності та змісту стратегічного управління, більшість із яких відображено в практичному менеджменті. Прихильники кожної з них по-різному відповідають на фундаментальні питання стратегічного управління: 1. Хто реально розробляє стратегію в організації? 2. Де в організації розробляють стратегію? 3. Як формуються організаційні стратегії? 4. Наскільки це продуманий і свідомий процес? (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до визначення сутності та змісту стратегічного управління

<i>Назва підходу</i>	<i>Ключові положення підходу</i>
Дизайнерський (П. Селзнік, 1957; А. Уандлер, 1962; К. Ендрюс, 1980).	Побудова стратегії - це спроба досягти відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.
Формальний (І.Ансофф, П.Вак, Дж.Стейнер, М. Гулд, Е. Кемпбелл, 70-ті роки ХХ ст.)	Створення стратегії - відносно ізольований систематичний процес формального планування, розподілений на певні етапи, схематично відображений у вигляді контрольних таблиць, розкладів, програм, бюджетів і забезпечується відповідними методами. Важливим моментом даного підходу є декомпозиція – поділ стратегії на субстратегії.
Аналітичний (М.Портер, Д.Шендел, К.Хаттен)	Процес формування стратегії - це вибір ключової стратегічної позиції підприємства, що ґрунтується на аналітичних розрахунках і залежить від галузевої структури ринку.
Підприємницький (Й.Шумпетер, А.Коул, Д.Мур, Д. Коллінс).	Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні підприємця - керівника організації. Водночас це є і слабким місцем цього підходу, тому що повністю зводиться до поведінки однієї людини, значно залежить від її здоров'я та примх.
Навчальний (Ч.Ліндблом, Дж.Куїнн, К.Аджіріс)	У сучасному складному та динамічному середовищі не варто дотримуватися заздалегідь розробленої стратегії; її слід створювати поступово, по мірі розвитку та навчання організації.

Політичний (Г. Аллісон, Дж. Пфедфер, Г. Салансік).	Розробка стратегії - це процес відкритої боротьби за вплив всередині організації та на галузевому ринку.
Трансформаційний (А.Чандлер, Г.Мінцберг, Д.Міллер, К.Смоу, Р.Майлс)	Стратегічне управління зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні за допомогою трансформації організації, через комплексні зміни, що включають зміни базових установок і цінностей підприємства, і мають результатом ряд позитивних моментів: безперервні поліпшення результативності бізнесу, підвищення конкурентоспроможності, досягнення саморегульованості.

1.3 Ключові гіпотези стратегічного управління

Стратегічне управління дає прогноз організації на майбутнє, базуючись на певних припущеннях - **ключових гіпотезах** (аксіомах).

За І. Ансоффом, основними гіпотезами є:

- *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 тоді, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню нестабільності середовища, а ділові риси відповідають стратегічній поведінці.

- *Гіпотеза про багатоелементність.* 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.

Ці гіпотези засвідчують, що система СУ кожної організації буде абсолютно неповторною, матиме свої певні характерні риси.

1.4 Моделі стратегічного управління

У ході розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи до побудови моделі стратегічного управління. Класичною моделлю формування стратегічної поведінки фірми вважається процес стратегічного управління, який складається з 9 етапів (*принципи І. Ансоффа, Г. Мінцберга, М. Мескона та інші.*) (рис. 1.3).

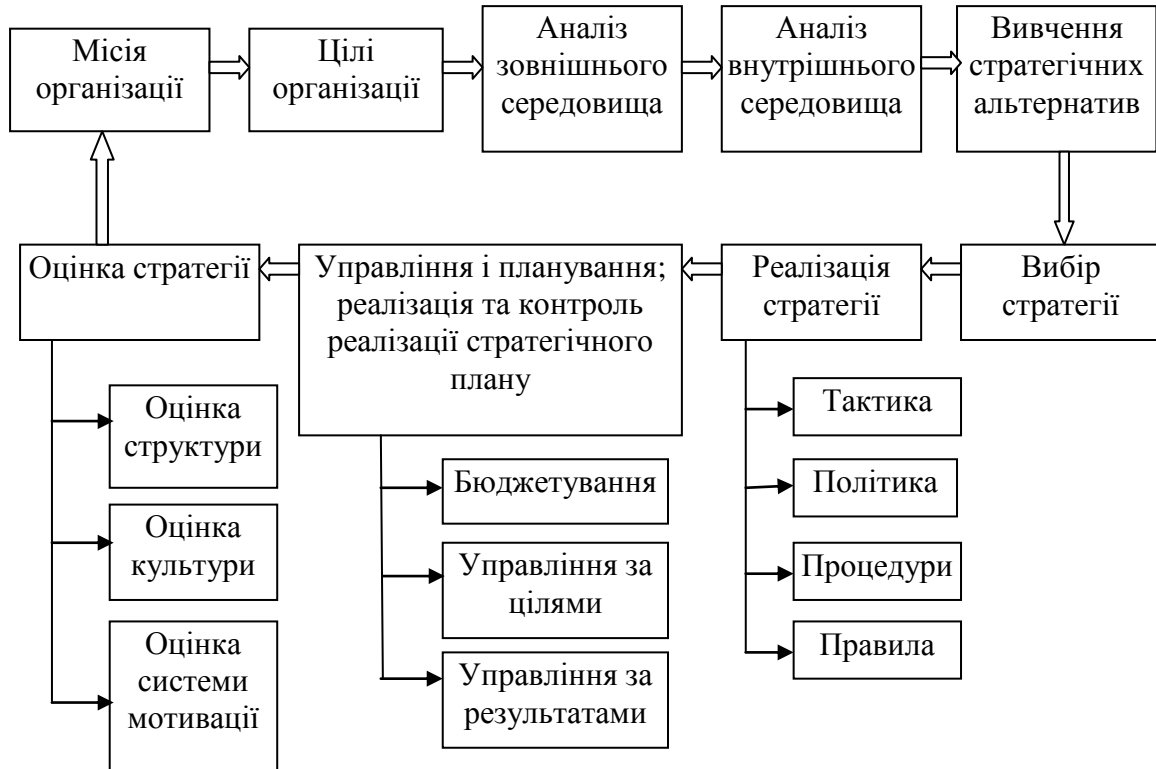


Рис. 1.3 – Процес стратегічного управління

Відповідно до класичних уявлень стратегічний процес розробки і реалізації стратегії включає такі кроки:

- після аналізу господарських тенденцій, проблем, можливостей і оцінки компетенції з підвищення вартості підприємства, а також аналізу зовнішнього середовища і формулювання місії і цілей визначаються стратегічна проблема і потреба (необхідність) у стратегічних діях;
- аналізуються стратегічні альтернативи, на основі яких можна вирішити стратегічну проблему, визначається їхня ефективність;
- аналіз стратегічних альтернатив дозволяє вибрати одну (або декілька) стратегію, відповідну цільовим настановам фірми;
- формується стратегічний план, що звичайно складається з програм, проектів, бюджетів і організаційно-технологічних і контрольних заходів;
- проводиться оцінка відповідності обраної стратегії до структури управління організацією й організаційної культури;

- обрана стратегія є основною для подальших оперативних заходів щодо її реалізації.

Серед найбільш відомих моделей СУ є моделі Д. Томпсона, Ф. Девіда і Р. Лінча (Додатки А, Б), на яких можна виділити кілька типових етапів, що реалізують функції управління: мотивація, стратегічний аналіз, прийняття стратегічного рішення, стратегічне планування, стратегічна організація і стратегічний контроль.

Побудова системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах може спиратись на відомі закордонні моделі, розроблені І. Ансофом [1], а саме:

1) Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій - припускає аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності підприємства; аналіз можливих варіантів диверсифікації підприємства; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних змін і можливостей підприємства.

2) Управління на основі ранжування стратегічних задач – відбувається у системі менеджменту підприємства шляхом категоризації задач за ступенем терміновості та важливості; задачі, що мають найвищі пріоритети, передаються у відповідні підрозділи підприємства для підготовки і прийняття рішень; контролю процесу прийняття рішень на предмет відповідності наслідків рішень наявним у системі менеджменту стратегічним настановам; безперервне проведення відновлення і перегляд актуальних стратегічних задач. На основі аналітичних матеріалів усі завдання, які підлягають вирішенню, поділяються на 4 групи:

- найбільш термінові та важливі, які вимагають негайного розгляду і вирішення;
- важливі середньої терміновості і можуть бути вирішені без перегляду строків;
- важливі нетермінові, що вимагають постійного контролю;
- виникли на підставі недостовірної інформації й не заслуговують на увагу.

3) Управління в умовах стратегічних несподіванок - вимагає термінової розробки і здійснення запобіжних заходів для усунення перебоїв в роботі, загроз і витрат, а також відновлення нормальної діяльності підприємства; використовується, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу. Для підвищення оперативності на випадок своєчасного усунення надзвичайних несподіванок, рекомендується попередньо розробляти на підприємстві

комплекс заходів, який включає спеціальні тренування і проведення занять.

4) Управління за слабкими сигналами - пов'язане з ранніми ознаками можливих подій, які з часом посилюються і події вимагають від менеджерів приймати відповідні рішення; ґрунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів», за термінологією І.Ансофф. При високих темпах змінюваності ситуацій можна втратити багато часу і підприємство позбудеться конкурентної переваги. Тому виправданою є підготовка управлінського рішення за неповної інформації, яке може мати попередній характер [1].

Окрім вищеназваних моделей в практиці зарубіжного менеджменту використовуються такі моделі стратегічного менеджменту [22; 32]:

❖ Підприємницька - характеризується далекоглядністю керівника, який активно шукає нові можливості, йде на різні зміни і прийняття обґрунтованих рішень. Цей тип менеджменту є найпоширенішим у підприємствах, які нещодавно створені, або які знаходяться у скрутному фінансовому становищі і мають сильних менеджерів.

❖ Адаптивна - ґрунтується на здійсненні обережних заходів реагування на проблеми і визначення можливостей їх поступового вирішення. Цей тип менеджменту використовується керівниками підприємств із сталою економікою. Він ефективний при стабільних зовнішніх умовах. Керівники нижчого рівня мають певну свободу у здійсненні стратегії.

❖ Модель на основі планування - передбачає систематичний порівняльний аналіз, розробку стратегій і обґрунтування рішень. Цей тип менеджменту властивий переважно великим підприємствам, які мають достатньо ресурсів, щоб здійснювати детальний порівняльний аналіз. До розробки цієї стратегії залучають спеціалістів з планування.

Певний інтерес являють собою спроби побудови стратегічних моделей управління підприємствами вітчизняними науковцями. Прикладом є п'ять моделей стратегічного управління З. Шершньової [33]:

1) модель на основі «стратегічної прогаліни» (рис. 1.4) – 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».

Водночас, дана модель має певні критичні зауваження: через нестабільність зовнішнього оточення необхідно проводити аналіз в різних напрямках, що потребує багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогаліни», при тому, що більшість з них

залишаються незатребуваними. Підприємства використовують цю модель тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Вітчизняним підприємствам така модель не прийнятна, оскільки кожному з них необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності.

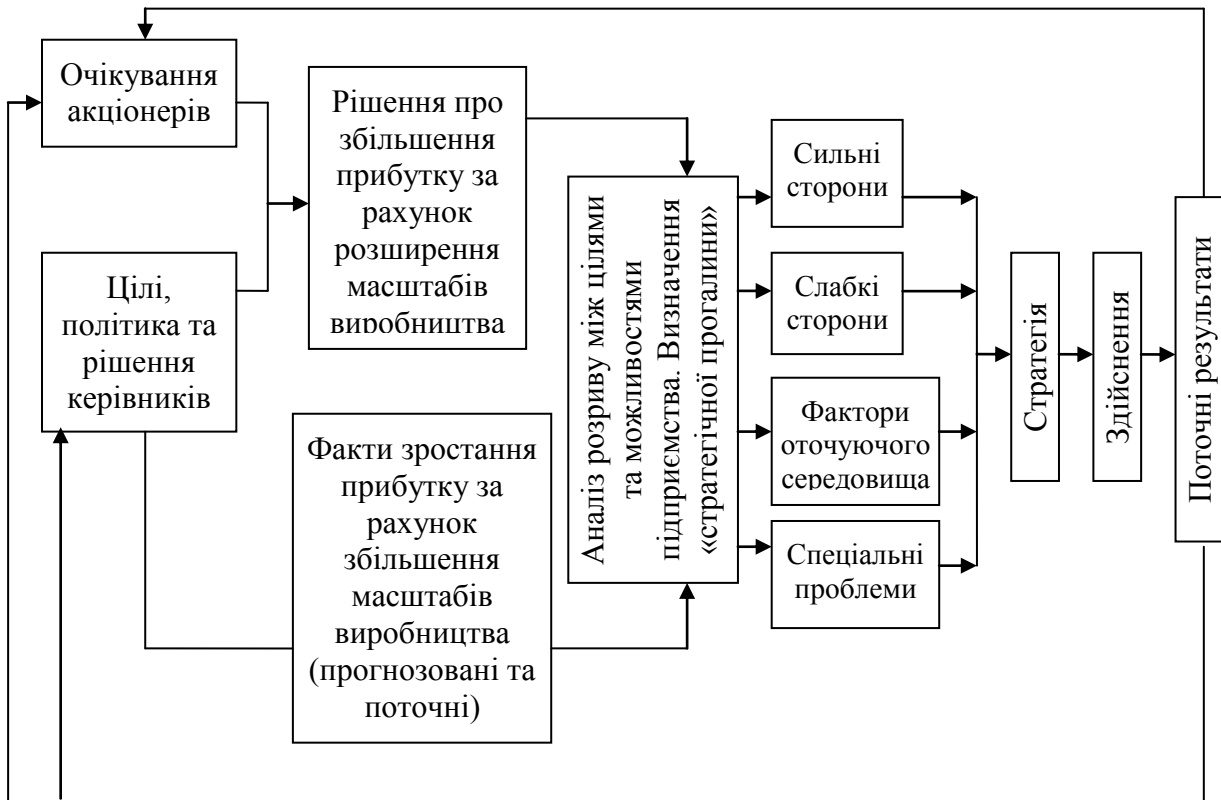


Рис. 1.4 – Модель стратегічного управління на основі «стратегічної прогалини»

2) модель, заснована на врахуванні стратегічних переваг підприємства (рис. 1.5) – базується на використанні результатів SWOT-аналізу, що робить її близькою за змістом до моделі Гарвардської школи бізнесу. Основний недолік моделі в тому, що ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів, менеджерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

3) модель, заснована на створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.6) – передбачає орієнтацію підприємства на довгострокову конкурентоспроможність шляхом використання більш широкого спектра стратегічних заходів. Особливого значення набуває процес визначення ключових факторів успіху підприємства. Такий підхід важливий при орієнтації підприємства на міжнародний ринок.

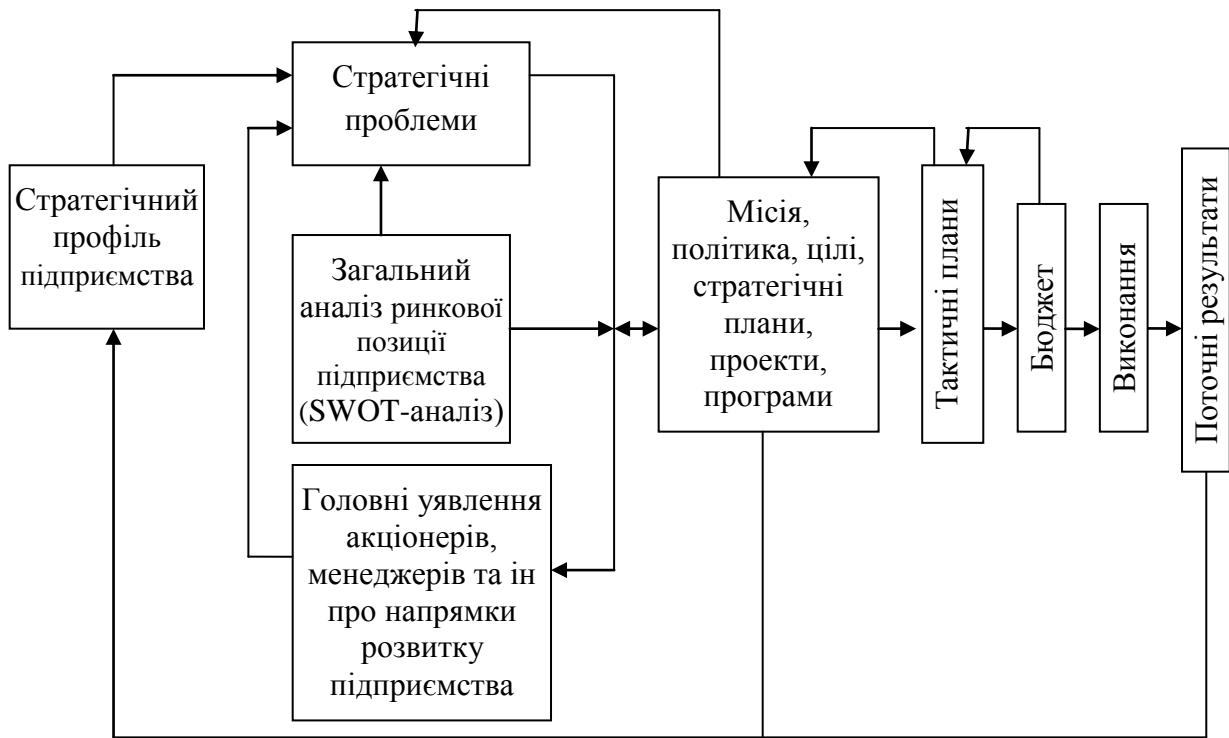


Рис. 1.5 – Модель стратегічного управління, заснована на врахуванні ринкових переваг

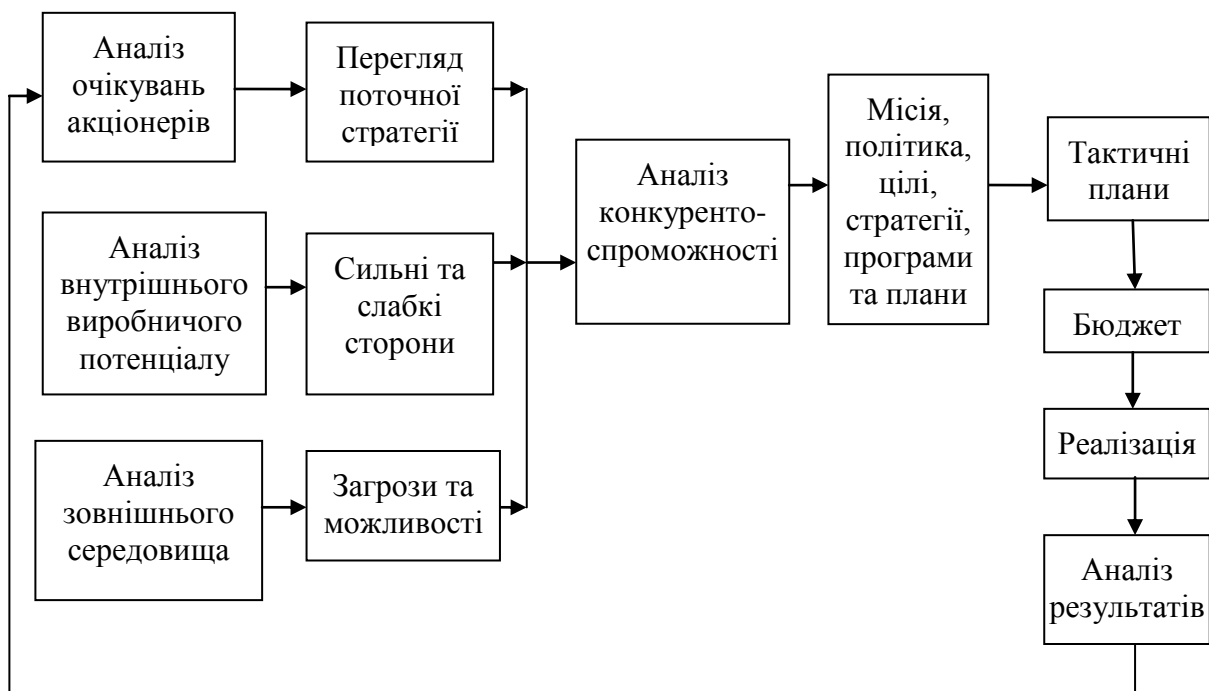


Рис. 1.6 – Модель стратегічного управління, заснована на створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства

4) модель, заснована на створенні позитивного іміджу підприємства (рис. 1.7) – 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.

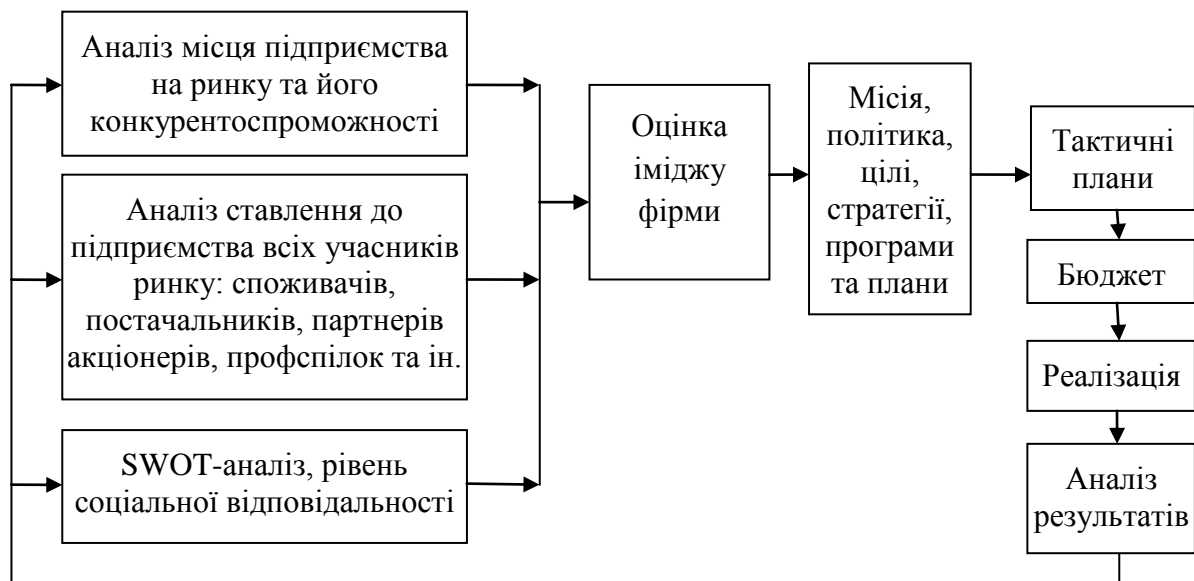


Рис. 1.7 – Модель стратегічного управління, заснована на створенні позитивного іміджу підприємства

Такий підхід відбиває концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії. Підприємство спрямовує зусилля на розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation.

5) *модель, що враховує розмір підприємства* (рис. 1.8) – заснована на формуванні та ефективному використанні специфічної організаційної системи, у якій передбачається існування відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів. На розміри підприємства впливає низка чинників: особливості галузі та використовуваних технологій, масштаби попиту, інтенсивність інтеграційних процесів, спеціалізація та кооперація тощо.

Особливості моделі, наведеної на рис. 1.8 полягають в тому, що стратегічне управління великим підприємством вимагає значних обсягів інформації та складної системи ведення документації, управлінських рішень, які стосуються великої кількості осіб, що потребує формування громіздкої структури управління.

Невеликі підприємства мають можливість використовувати спрощену модель стратегічного управління (рис. 1.9), яка в будь-якому разі вимагає високої професійної підготовки власників та керівництва

підприємства в питаннях розробки та реалізації стратегії, а в деяких випадках пов'язана із залученням сторонніх консультантів.

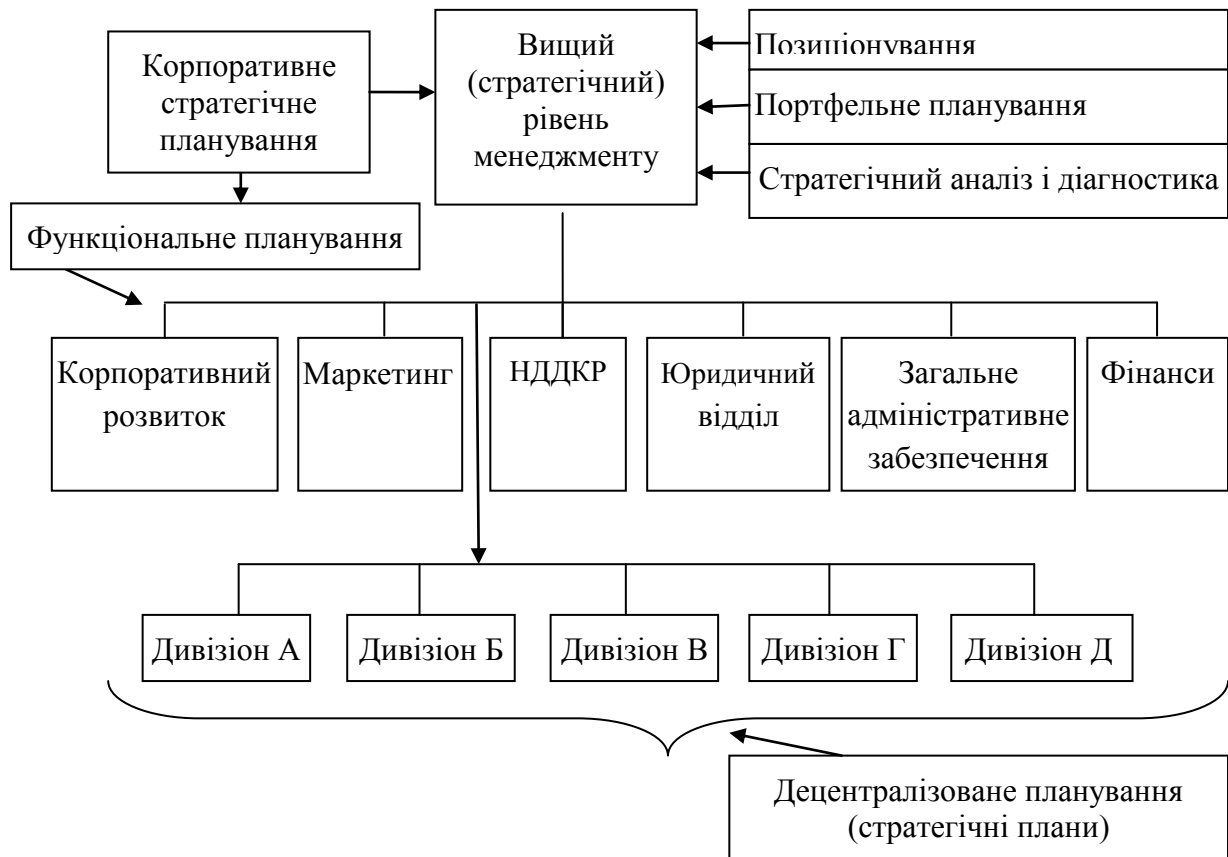


Рис. 1.8 – Модель стратегічного управління, що враховує розміри підприємства (для великого підприємства)

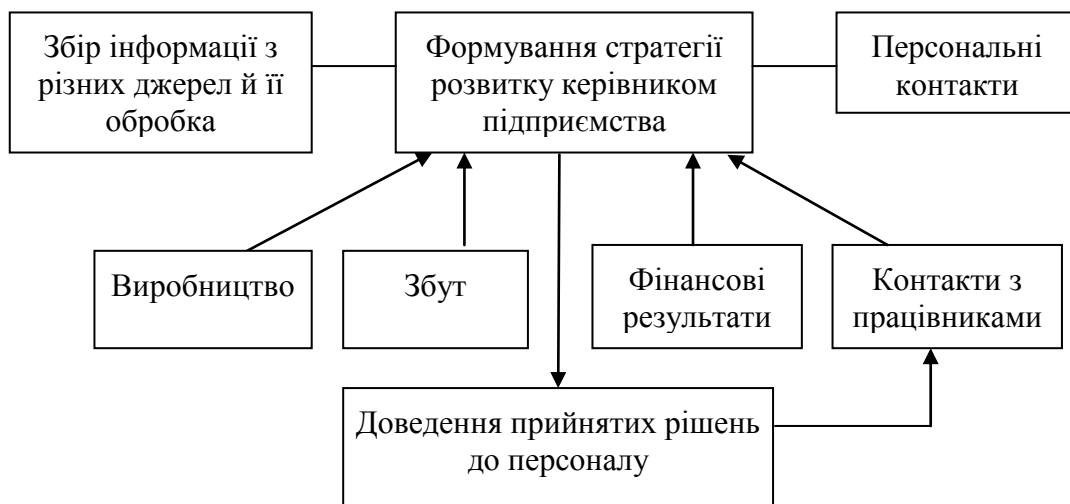


Рис. 1.9 – Модель стратегічного управління, що враховує розміри підприємства (для малого підприємства)

Кожна з моделей має як свої переваги, так і недоліки, які науковець Шацька З.Я. проаналізувала та згрупувала (табл.1.4) [32].

Таблиця 1.4

Переваги і недоліки моделей стратегічного управління

Модель стратегічного управління	Переваги	Недоліки
Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій	дає можливість здійснити аналіз перспектив, визначити пріоритети та розподілити ресурси підприємства	обрана позиція може не відповідати ринковим тенденціям
Управління на основі ранжування стратегічних задач	перегляд актуальних стратегічних задач шляхом категоризації, аналізу та безперервного відновлення	не врахування впливу зовнішнього середовища підприємства
Управління в умовах стратегічних несподіванок	дає можливість швидкого реагування та прийняття управлінських рішень на підприємстві	очікування стратегічної несподіванки може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
Управління за слабкими сигналами	реагування підприємства на сигнали-провісники стратегічних несподіванок	очікування сигналу-провісника може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
Підприємницька модель	орієнтація на ключову роль провідного менеджера-підприємця	неможливість прийняття управлінських рішень колегіально
Адаптивна модель	обережне реагування підприємства на проблеми і поступове їх вирішення	складно застосувати в динамічних умовах зовнішнього середовища
Модель на основі планування	використання стратегічного планування	базується на можливості передбачення майбутнього
На основі «стратегічної прогалини»	колегіальне прийняття стратегічних управлінських рішень	пошук стратегічної ніші
На врахуванні стратегічних переваг підприємства	виявлення і розвиток сильних сторін підприємства	відкидання дестабілізуючого впливу слабких сторін підприємства
На створені та підтримці конкурентоспроможності підприємства	оцінка і розвиток конкурентоспроможності підприємства	орієнтація на постійну, стабільну довгострокову конкурентоспроможність підприємства
На створені позитивного іміджу підприємства	формування позитивного іміджу підприємства у середовищі	орієнтація на постійний, стабільний довгостроковий розвиток підприємства
На врахуванні розміру підприємства	побудова специфічної організаційної структури підприємства	не врахування впливу зовнішнього середовища підприємства

Усі наведені моделі характеризують конкурентну позицію підприємства. Незважаючи на уявну спорідненість, ці моделі дещо відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним у різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт. З урахуванням усього різноманіття підприємств як за галузевими особливостями, так і за типом виробництва і його масштабами, для кожного конкретного випадку потрібно обрати ту модель, яка б відповідала особливостям аналізованого об'єкта [3; 33].

Питання для самоперевірки

- 1. Які передумови переходу від довгострокового до стратегічного планування підприємства?*
- 2. Охарактеризуйте етапи розвитку стратегічного управління.*
- 3. Наведіть характерні риси стратегічного управління.*
- 4. Проаналізуйте основні гіпотези стратегічного управління за І. Ансоффом.*
- 5. Яку роль у стратегічному управлінні відіграє невизначеність та нестабільність середовища?*
- 6. Проаналізуйте основні моделі стратегічного управління підприємством, їх переваги та недоліки.*

2 РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Стратегічні рішення та їх рівні

Стратегічне управління як система стане ефективним тільки тоді, коли застосовуватиметься на всіх рівнях управління організацією, які охоплюють: корпоративний (рівень організації); діловий (сфери бізнесу); функціональний.

Виокремлюють 3 групи основних об'єктів СУ: організація, стратегічні господарські підрозділи (стратегічна одиниця бізнесу (СОБ), функціональні сфери організації.

1) **Організація** – це відкрита соціально-економічна система, яка являє сукупність структурних підрозділів, і діє в одній або декількох сферах бізнесу.

2) **Стратегічний господарський підрозділ або стратегічні одиниця бізнесу (СГП або СОБ)** - самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку, яка адекватна загальній стратегії організації, її очолює керівник, що цілком відповідає за розвиток підрозділу. Тобто це напрям чи низка суміжних напрямів діяльності організації, самостійний ринковоорієнтований підрозділ, який може виступати повноцінним конкурентом на власному сегменті ринку, має своє коло постачальників, споживачів та конкурентів. СГП (СОБ) очолюється директором, що несе повну відповідальність за стратегічний розвиток та поточну діяльність СЗГ.

3) **Функціональна сфера організації** - царина діяльності, яка ґрунтується на виконанні певних функцій структурними підрозділами організації - маркетингу, виробництва, управління персоналом тощо та забезпечені ефективною діяльністю як окремих СЗГ, так і організації в цілому.

Залежно від обраного об'єкта стратегічного управління розрізняють: корпоративну стратегію – стратегію організації в цілому; бізнес-стратегію – стратегію окремого стратегічного підрозділу організації; функціональну стратегію – стратегію функціональної зони господарювання.

Основою стратегічного управління на всіх рівнях є **стратегічні рішення** – різновид управлінських рішень, що мають значення для підприємства у цілому та визначають позиції підприємства по відношенню до конкурентів, споживачів, товарів, ринків, макросередовища тощо.

Стратегічне рішення - це результат аналізу, пошуку, розрахунків, дискусій і роздумів часто досить великої кількості людей, до якої можуть входити власники, представники топ-менеджменту, аналітики, в тому

числі зовнішні [21]. Вони визначають загальний напрямок розвитку підприємства і його життєздатність в умовах прогнозованих, несподіваних та невідомих в даний момент подій, які можуть відбутися в його оточенні.

Стратегічні рішення дозволяють передбачати майбутні події та впливати на їх напрямок, мають свої особливості та неповторність в межах окремих організацій, та водночас мають спільні риси (рис. 2.1) та характерні особливості у порівнянні з оперативними рішеннями (табл.2.1) [21].

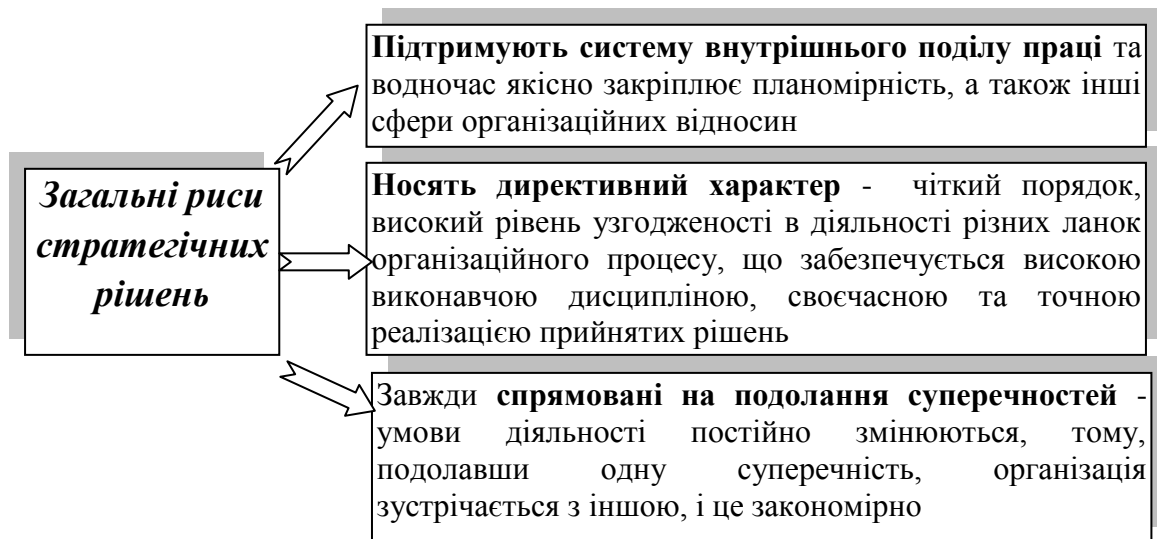


Рис. 2.1 – Спільні риси стратегічних рішень

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз стратегічних та оперативних рішень

Порівняльний показник	Властивість рішення	
	Оперативне	Стратегічне
Тип рішення	Добре структуроване	Слабо структуроване
Частота застосування	Часто повторюване і шаблонне	Нове і незвичне
Цілі	Чіткі, конкретні	Відносно невизначені
Інформація	Легкодоступна й достовірна	Важкодоступна, орієнтація на прогнозні оцінки
Наслідки	Відносно незначні	Важливі
Організаційний рівень	Нижчий і середній рівні управління	Вищий рівень управління
Час для прийняття рішення	Короткий	Тривалий
Основа для рішення	Правила, набір процедур	Оцінка і творчість

Процес прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур, яка охоплює діагностику проблеми, виявлення можливих способів її вирішення, оцінку альтернатив і вибір тієї,

яка дасть змогу найкращим для підприємства чином вирішити проблему. Процес прийняття стратегічних управлінських рішень тісно пов'язаний зі стратегічним аналізом.

Відповідно до рівня прийняття стратегічних рішень всі стратегії підприємства можна розділити на 3 групи: корпоративна стратегія; ділова стратегія; стратегія вдосконалення ділових процесів.

Корпоративна стратегія (загальна, загальнофірмова, портфельна) являє собою модель поведінки підприємства в цілому, встановлює порядок розподілу ресурсів між різними напрямками бізнесу; розробляється у рамках холдингу, що об'єднує декілька напрямів бізнесу. Сутність корпоративної стратегії полягає в досягненні синергізму за рахунок включення в портфель підприємства різних напрямів бізнесу. Корпоративна стратегія може бути реалізована на основі інтегрованого й диверсифікованого зростання.

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

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

Характерною рисою стратегічних рішень на всіх рівнях СУ є високий ризик і неможливість абсолютно точно с прогнозувати майбутні результати.

2.2 Загальна типологія стратегій підприємств

Класифікація стратегій полегшує вибір стратегії окремого підприємства, кожна з яких розробляється під певні цілі, що і визначає широку типологію стратегій. Своїм змістом стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо.

Всю сукупність різноманітних стратегій можливо класифікувати за великою кількістю ознак. Керуючись основними вимогами до класифікації стратегій виділяють базові класифікаційні ознаки стратегії:

- динаміка цільових параметрів моделі поведінки підприємства;
- рівень прийняття стратегічних рішень;
- пріоритетний тип керування системою;
- походження, логіка розвитку й реакція на зміни зовнішнього середовища;
- ступінь ризикованості стратегії;
- основний тип ресурсів, необхідних для реалізації стратегії;

- часовий інтервал стратегічного планування тощо.

Базова стратегія підприємства є складним багаторівневим утворенням, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей.

За класифікацією А.-А. Томпсона і А.-Дж. Стрікленда [29], виокремлюють такі види стратегій (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Класифікація стратегій підприємства
(за А.-А. Томпсоном і А.-Дж. Стріклендом)

Тип стратегії	Відповідальні особи	Види стратегії
Корпоративна стратегія	Керівники вищої ланки, інші провідні менеджери (рішення зазвичай приймаються радою директорів)	- Створення та управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення ділових позицій); - досягнення синергізму серед родинних структурних підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу; - встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності
Ділова стратегія	Генеральні директори/керівники підрозділів (корпоративне керівництво або рада директорів)	- Розроблення заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, збереження конкурентних переваг; - формування механізму реагування на зовнішні зміни; - об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; - концентрація, зосередження зусиль щодо вирішення специфічних питань і проблем компанії
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (керівник підрозділу)	- Дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу; - аналіз і синтезування пропозицій менеджерів на місцях
Операційна стратегія	Керівники на місцях (керівники функціональних служб та інших відділів)	- Дії щодо виконання вузькоспеціалізованих питань, вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу

а) **корпоративна** - визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством; поширюється на все підприємство, охоплює всі сфери його діяльності, окреслює загальний напрям розвитку;

б) **ділова** - зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу; її мета - досягнення довготривалих ділових переваг;

в) **функціональна** - конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами, функціями; спрямована на ефективне використання ресурсів відділів (служб) у межах реалізації загальної стратегії;

г) *операційна* - визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама). Розробляють її для функціональних напрямів з метою реалізації стратегій вищих рівнів.

Стратегії підприємства відповідно до рівня прийняття стратегічних рішень поділяють на 3 групи: корпоративна стратегія; ділова (конкурентна) стратегія; стратегія вдосконалення ділових процесів (рис. 2.2).



Рис. 2.2 – Класифікація стратегій за рівнем прийняття стратегічних рішень

Корпоративна стратегія поділяється на стратегії інтегрованого та диверсифікованого зростання (детальний опис наведено нижче).

В межах ділової стратегії виділяють (табл. 2.3):

- *стратегію лідерства за витратами* - передбачає зниження повних витрат виробництва товарів/послуг, що заохочує більшу кількість покупців;

Таблиця 2.3

Основні характеристики ділових (конкурентних) стратегій

Характеристика	Лідерство за витратами	Широка диференціація	Оптимальні витрати	Сфокусовані низькі витрати і диференціація
Стратегічна ціль	Велика частка ринку	Велика частка ринку	Обізнаний про споживчі цінності товару покупець	Вузька ринкова ніша, в якій купівельні потреби і переваги істотно відрізняються від решти ринку
Основа конкурентної переваги	Лідерство у виробництві з низькими витратами	Здатність пропонувати іншу продукцію, ніж у конкурентів	Більше споживчих цінностей за ту ж саму ціну	Лідерство у ніші за витратами або надання товару з особливими для покупців якостями
Асортимент товару	Якісний базовий продукт без надмірностей (прийнятна якість, обмежений вибір)	Багато різновидів товарів(широкий вибір, акцент на притаманні тільки йому властивості)	Діапазон якості (від середньої до високої), кількість модифікацій (від кількох до багатьох)	Задоволення особливих потреб цільового сегмента споживачів
Пріоритети у виробництві	Пошук шляхів зниження витрат без втрати якості і погіршення характеристик товару	Надання товару додаткових цінностей для споживачів, прагнення до цілковитої переваги товару	Надання товару додаткових якостей і характеристик за помірних цін	Виробництво товару відповідно до смаків і потреб споживачів
Маркетинг	Спроба видати за перевагу властивості товару, які зумовлюють зниження витрат	Надання товару властивостей, за які покупець готовий заплатити відповідну ціну	Встановлення нижчих цін, ніж у конкурентів, для створення репутації організації з оптимальним поєднанням ціни і якості	Аналіз рівня задоволення споживачів набором властивостей і характеристик товару, що відповідає специфічним потребам сегмента
Підтримка стратегії	Поєднання низьких цін і гідної якості	Концентрація на ключових властивостях товару, пропаганда їх для створення репутації товару	Індивідуальне управління зниженням витрат і підвищенням якості товару/послуг	Перевага над конкурентами у задоволенні потреб покупців певного сегмента ринку; відмова від освоєння інших сегментів/ нових продуктів з метою утримання репутації товарної марки

- *стратегію широкої диференціації* - направлена на надання товару різних специфічних властивостей, відмінних від товарів конкурентів, відповідно до потреб споживачів;

- *стратегію оптимальних витрат*, яка надає можливість споживачам отримати більшу цінність за свої гроші за рахунок співвідношення низьких витрат і широкої диференціації;

- *стратегію, сфокусовану на низьких витратах* - застосовується для визначеного вузького кола цільових споживачів з особливими вимогами до ціни реалізації;

- *стратегію сфокусованої диференціації* - орієнтована на окремі сегменти ринку, де пропонуються товари, що відповідають смакам і бажанням споживачів.

Крім того, стратегії підприємств залежать від галузі діяльності та етапу життєвого циклу цієї галузі. Галузі мають певний життєвий цикл (стадії зародження галузі, зростання, зрілості та занепаду), який змінюється під впливом попиту, конкуренції, появи та розповсюдження нових знань у галузі.

Перш, ніж розробляти стратегію керівництво підприємства повинно визначити, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь в поточний момент; встановити, чи можна щось зробити для того, щоб уповільнити занепад або прискорити підйом галузі.

На стадії зародження галузі організація може досягти успіху за рахунок інновацій та наступальних стратегій, стратегій розширення глобального попиту, які направлені на пошук нових споживачів товарів, розширення сфери застосування або частоти використання товару. Підприємства використовують також оборонні стратегії, які направлені на захист свого ринку і забезпечують протидію найбільш небезпечним конкурентам. Використовуються наступні шляхи контролю і захисту ринку: патенти, ноу-хау, монопольне становище у виробництві деяких компонентів виробу, впровадження інтенсивної політики збуту, цінова конкурентна боротьба тощо.

При зростанні галузі конкурентна боротьба в основному ведеться за величину ринкової частки. Тому для підтримки свого становища фірми можуть застосовувати цінові стратегії зняття вершків, стратегію низьких цін для завоювання ринку або стратегію цін прориву (ціни на технічно нескладні вироби). На цій стадії основне завдання - адекватне планування. Якщо організація недооцінила перспективний попит, вона не зможе його задовольнити і, отже, втратить ринкову частку. Якщо ж вона його переоцінить і створить надлишок виробничих потужностей, вона може потерпіти невдачу, викликану неефективними інвестиціями.

Організація повинна поспішати скористатися благами ефектів масштабів і освоєння, прагнути закріпити відносини з найважливішими постачальниками, активно розвивати збутову мережу, займатися пошуком нових сегментів споживачів, освоювати нові географічні території.

Стадія зрілості (уповільнення зростання) характеризується посиленням конкуренції та супроводжується зниженням темпу приросту місткості галузевого ринку. Галузеві організації фокусують основну увагу

на підвищенні якості продукції, сервісного обслуговування, ціновій компоненті конкуренції.

На етапі занепаду галузь характеризується такими рисами як: зниження попиту, що посилює конкуренцію і ускладнює її форми; збільшення конкурентної сили постачальників; зростання цінової та якісної ролі в конкурентній боротьбі; зростання складності управління приростом виробничих потужностей; ускладнення процесу створення товарних інновацій; посилення міжнародної конкуренції; зниження середньогалузевої прибутковості; зростання кількості покупок компаній, злиття, входжень і виходів з галузі. На цій стадії організації можуть проводити коригування раніше застосовуваних стратегій в такі можливими способи:

- 1) звуження номенклатури продукції;
 - 2) фокусування на технологічних і організаційних інноваціях;
 - 3) фокусування на оптимізації витрат виробництва за рахунок кращих закупівельних цін, переходу на менш дорогі комплектуючі тощо;
 - 4) збільшення продажів постійним та старим клієнтам;
 - 5) покупка організацій-конкурентів за прийнятними цінами.
- б) вихід на міжнародні ринки.

Еталонні (базисні) стратегії розвитку підприємства - найбільш поширені, вивірені практикою і широко висвітлені в літературі стратегії бізнесу, які відображають 4 різні підходи до зростання фірми і пов'язані із зміною стану одного або декількох елементів (продукт, ринок, галузь, положення фірми усередині галузі, технологія). Кожен з цих 5 елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючий стан або новий стан.

I група еталонних стратегій - стратегії концентричного зростання - пов'язані із зміною продукту і (або) ринку. В межах цієї групи виділяють:

а) *Стратегія посилення позиції на ринку* - фірма робить для завоювання з даним продуктом на даному ринку кращих позицій, для чого потрібні великі маркетингові зусилля; допускається здійснення так званої «горизонтальної інтеграції», при якій фірма намагається встановити контроль над своїми конкурентами.

б) *Стратегія розвитку ринку* - пошук нових ринків для вже існуючого продукту.

в) *Стратегія розвитку продукту* - зростання за рахунок виробництва нового продукту на вже освоєному фірмою ринку.

II група еталонних стратегій - стратегії інтегрованого зростання, які припускають розширення організації шляхом додавання нових структур в два способи:

1) *Горизонтальна інтеграція* (злиття двох і більше компаній, зайнятих в одній сфері виробництва) - компанія зливається з основним конкурентом

або з якою-небудь іншою компанією, що діє на тій же стадії ланцюжка створення цінності;

2) *Вертикальна інтеграція* (комбінація різногалузевих компаній, виробництво в яких пов'язане єдиною метою) - направлена на зростання фірми і може реалізовуватись в двох форматах:

а) *стратегія зворотної вертикальної інтеграції* - направлена на зростання організації за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, або за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання.

б) *стратегія прямої інтеграції* - передбачає придбання у власність, або встановлення організацією повного контролю над дистрибуторами її продукції.

III група еталонних стратегій - стратегії диверсифікованого зростання - реалізуються у випадку, якщо фірма далі не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі. До них належать:

а) *Стратегія концентричної диверсифікації* - пошук і використання додаткових можливостей для виробництва нових продуктів/послуг в існуючому бізнесі через технологію або маркетинг.

б) *Стратегія горизонтальної диверсифікації* - пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної.

в) *Стратегія конгломеративної диверсифікації* - розширення за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з вже існуючими нових товарів/послуг, які реалізуються на нових ринках. Це одна із найскладніших і найризикованіших стратегій

IV група еталонних стратегій - стратегії скорочення - реалізуються, коли фірма потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності при спаді або кардинальних змінах в економіці. Виділяють:

а) «Скорочення і переорієнтація» - переорієнтація ресурсів організації на випуск нового продукту.

б) «Відсікання зайвого» - продаж частини організації або її дочірніх структур.

в) «Збір урожаю» - отримання короткострокового додаткового грошового потоку від бізнесу, що не може бути вигідно проданим.

г) «Негайна ліквідація» - розпродаж всіх активів організації.

У практиці фірма може одночасно реалізовувати декілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях.

Ресурсні стратегії підприємства дозволяють забезпечити раціональний розподіл ресурсів підприємства між напрямками його діяльності і їх ефективного використання для найкращого досягнення

стратегічних цілей.

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення діяльності підприємства має форму закупівель. Діяльність підприємства спрямована на вивчення кон'юнктури ринку з метою забезпечення свого виробничого процесу з мінімальними витратами. Керівництво підприємства на основі сформованого портфеля замовлень визначає кількість, якість, структуру, ціни, терміни поставок і постачальників за окремими видами ресурсів, необхідними для виготовлення запланованої продукції.

Ресурсні стратегії істотно залежать від ситуації на ринках постачання [33]. Сьогодні пропозиція різних ресурсів досить інтенсивна, що спонукає організації в ресурсних стратегіях особливу увагу приділяти вибору найбільш привабливих ринків, які б характеризувалися широким набором варіантів «ціна-якість», поєднанням взаємодоповнюючих ресурсів, географічною розмаїтістю тощо.

Дефіцит окремих ресурсів намагаються подолати різними шляхами (розвиток ресурсозберігаючих технологій, використання штучних матеріалів тощо), однак не завжди ці міри дозволяють досягти бажаного результату.

І. Ансофф [1] пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати так звані **зони стратегічних ресурсів (ЗСР)** - сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виробництво товарного асортименту організації та сприяти її ритмічному функціонуванню. Кожне підприємство працює з різними ЗСР, перелік яких обумовлюється особливостями зовнішнього й внутрішнього оточення підприємства.

До основних груп ресурсів належать матеріально-сировинні, трудові енергетичні, інформаційні, фінансові, технічні та технологічні.

Ресурсна стратегія – це тип забезпечуючої стратегії, в якій визначається стратегія поведінки підприємства в ЗСР, форми й методи постачань, політика створення страхових запасів, систем розподілу і поповнення ресурсів [33].

Управлінський план дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині сфери бізнесу спирається на функціональні стратегії [16]. Такі стратегії відіграють підтримуючу роль для реалізації корпоративної та ділової стратегій підприємства і, водночас, виступають управлінськими орієнтирами на шляху досягнення поставлених цілей. Виділяють такі основні функціональні стратегії: виробнича, маркетингова, фінансова, стратегія управління персоналом, інноваційна стратегія (стратегія НДПКР) тощо.

Виробнича стратегія - функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (за обсягами,

номенклатурою, якістю, ефективністю, технологією) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової [23]. При визначенні виробничої стратегії підприємства необхідно враховувати ряд параметрів:

- ✓ обсяги продукції, виробництво яких необхідно забезпечити в певний період часу (виробничі потужності та виробничий потенціал);
- ✓ розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення запланованого випуску продукції;
- ✓ масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості;
- ✓ швидкість трансформації виробництва та адаптації необхідних інновацій до реальних умов діяльності підприємства, з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі;
- ✓ досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості.

Основними альтернативними стратегіями виробництва є [9]:

1) *повне задоволення попиту* - підприємство виробляє стільки продукції, скільки вимагає ринок у певний період часу. Запаси на складах готової продукції є мінімальними, а витрати на виробництво продукції можуть бути досить великими через часті зміни обсягів випуску;

2) *виробництво продукції з орієнтацією на середньостатистичний попит* - запаси певних товарів можуть накопичуватися при раптовому зменшенні попиту, реальні потреби ринку задовольняються за рахунок цих запасів;

3) *виробництво з урахуванням реально існуючого мінімального попиту*;

4) *використання існуючого виробничого потенціалу* - виробництво товарів на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переозброєння виробництва; реконструкція виробництва;

5) *створення нового виробництва*;

6) *зміни в технологічному процесі* - нові методи виготовлення продукції, нові сировина та матеріали, інші.

Успішне здійснення виробничих стратегій є важливою передумовою реалізації загальних конкурентних стратегій підприємства.

Маркетингова стратегія - загальний план узгодження маркетингових цілей підприємства і його можливостей, дослідження ринків і вимог споживачів, визначення на цій основі товарів, які мають найбільшу цінність для споживача та найкращі перспективи збуту.

Маркетингова стратегія має два основних орієнтири ринок і продукт та дві складові - продуктову складову стратегії, яка стосується більшою мірою процесу виготовлення та створення споживчих якостей, та товарну складову стратегії, що пов'язана з процесом збуту та реалізації [14].

Стратегія маркетингу - це сукупність напрямів діяльності фірми на ринку та відповідних принципових перспективних рішень: визначення цільових ринків; формування стратегій у продуктовій, ціновій, збутовій і комунікаційній політиці; розробка заходів щодо зміцнення конкурентоспроможності фірми, а також технічного, фінансового, інформаційного, правового та кадрового забезпечення обраної стратегії.

Стратегії маркетингової діяльності деталізують стратегії розвитку підприємства в цілому. Вони бувають:

➤ у галузі продукту: розроблення нових продуктів; розширення номенклатури наявних продуктів; вилучення з виробництва застарілих продуктів; постійне оновлення асортименту продукції, що випускається; дотримання багатомарочної політики та ін.;

➤ у галузі ціноутворення: встановлення ціни на продукт відповідно до позиції продукту на ринку; проведення різної цінової політики на різних ринках; вироблення цінової політики з урахуванням цінової політики конкурентів; проведення різної цінової політики на різних ринках та ін.;

➤ у галузі розподілу та збуту товарів: вибір оптимальних каналів доведення товарів до споживача; підвищення рівня післяпродажного обслуговування; розроблення заходів щодо зниження витрат на доставку продукту; продаж оптом або невеликими партіями та ін.;

➤ у галузі просування продукту: зв'язок зі споживачами за допомогою співробітників відділу продажу, через рекламу, виставки, методи та засоби організації дій співробітників відділу збуту на нових ринках.

Маркетингова стратегія визначає способи та методи використання комплексу маркетингу для задоволення цільових ринків і досягнення цілей підприємства.

Крім того, виокремлюють такі конкретні стратегії маркетингової діяльності:

• неадаптивну стратегію, тобто ту, яка не залежить від часу та від політики конкурентів, коли, наприклад, ціна товару, витрати на рекламу і просування товарів є незмінними величинами;

- стратегію, яка залежить від часу;
- стратегію, адаптивну до поведінки конкурентів;
- стратегію, яка реагує на обсяг продажу;
- стратегію, що реагує на обсяг прибутку.

Фінансова стратегія підприємства – направлена на прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій всіх рівнів підприємства; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів. Така стратегія є основою забезпечення життєздатності підприємства в довгостроковій перспективі та передбачає відносини з

фінансовими, страховими і кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком, підрозділами всередині підприємства тощо.

Розробка фінансової стратегії підприємства базується на таких принципах [14]:

- баланс матеріальних і фінансових потоків;
- найефективніше фінансування розширення та підтримки окремих підсистем і підприємства в цілому;
- прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;
- фінансовий контроль та аналіз діяльності підприємства.

Основою розробки фінансової стратегії є аналіз господарської діяльності, який визначає можливість сплачувати короткострокові зобов'язання; ефективність використання ресурсів, ефективність управління (прибутковість, рентабельність) тощо.

Фінансова стратегія розробляється переважно у формі бюджету (фінансового плану), що являє собою фінансовий документ, в якому визначено витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття.

Різновидами фінансової стратегії є [14]:

➤ *стратегія кредитування* - передбачають короткострокові та довгострокові кредити в різних формах.

➤ *стратегія розміщення акцій* - передбачає їх часткове розміщення; пропозиції для відкритого продажу; співвідношення простих і привілейованих акцій тощо.

➤ *стратегія рефінансування* - передбачає придбання власних акцій, ліквідацію боргів за рахунок продажу акцій; управління грошовими потоками, направлення частки прибутку на фінансування подальшого розвитку підприємства тощо.

➤ *стратегія використання дивідендів* – передбачає сплату дивідендів, призупинення сплати дивідендів.

➤ *стратегія заборгованості* - визначає сталість підприємства на основі кредитоспроможності.

➤ *стратегія фінансування діяльності підприємства* - передбачає нове будівництво, придбання нових підприємств; оновлення; реконструкцію, модернізацію основних фондів; запровадження нових технологій; виконання соціальних програм тощо.

Стратегія управління персоналом (персонал-стратегія) - довгострокова програма конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Завдання стратегії управління персоналом:

- кадрове забезпечення корпоративної, ділових та функціональних стратегій підприємства;

- розробка заходів з адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог нових стратегій підприємства; розробка нової, адекватної новій стратегії, концепції трудозабезпечення і системи заходів з її реалізації;

- напрацювання щодо випередження змін, які передбачаються стратегіями підприємства, у впровадженні змін і організації роботи по-новому;

- введення системи кадрової роботи;

- формування відповідного ставлення до кадрів як до важливого фактору виробництва і, одночасно, як до соціальної складової діяльності підприємства.

Стратегічними цілями персонал-стратегій є: визначення місця і ролі підсистеми управління персоналом як частини загальної системи управління; формування кадрової стратегії, політики, «кар'єрних стратегій» з урахуванням особливостей трудового потенціалу підприємства; створення системи підготовки фахівців відповідно до специфіки діяльності і напрямків розвитку підприємства; комплексне розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, її захисту, безпеки та гігієни тощо; формування ефективних комунікацій; дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин; розробка планів і програм розвитку персоналу підприємства [9].

До **типових стратегій управління персоналом** відносять:

1) *стратегію добору і навчання* (добір і навчання персоналу; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організація безперервного навчання; організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу та ін.);

2) *стратегію винагороди і мотивації* (формування корпоративних цінностей, оцінки персонального внеску в загальні результати; система участі у прибутках; впровадження неекономічних важелів мотивації тощо);

3) *стратегію формування трудових відносин* (участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин та ін.);

4) *стратегію управління персоналом* (план добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами) [9].

Кожне підприємство має орієнтири діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього колективу.

Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських робіт (НДПКР) або інноваційна стратегія – направлена на створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, і забезпечує підприємству стратегічний розвиток.

Вирізняють 2 групи стратегії НДПКР:

а) інноваційна (розробка цілком нової продукції)

б) імітаційна (імітація існуючих товарів).

В рамках стратегії НДПКР виокремлюють такі її модифікації:

✓ *Наступальна* - розробка цілком нових технічних і технологічних рішень для забезпечення реалізації корпоративної стратегії зростання;

✓ *Захисна (оборонна)* - розробка таких дизайнерських, техніко-технологічних рішень, які б забезпечили збереження підприємством досягнутих позицій на ринку;

✓ *Проникнення* - стратегія для конструювання такого товару, чи надання йому таких властивостей, що забезпечить проникнення на нові ринки;

✓ *Конгломератна* - її ще називають наступально-захисною і застосовують, як правило, великі підприємства, оскільки така стратегія капіталомістка, вимагає значних фундаментальних та прикладних розробок і носить ризикований характер;

✓ *Реакції* - це стратегія реакції на суттєвий технологічний прорив конкурентів.

Здійснення стратегій НДПКР залежить від ресурсного й інформаційного забезпечення та рівня кваліфікації персоналу. Тісний зв'язок стратегії НДПКР з іншими стратегіями допомагає створити інноваційну організацію, закласти підвалини її довгострокового існування.

Стратегії підприємства на іноземних ринках розрізняють в залежності від того чи експортує фірма продукцію на своєму ринку, чи утворює свій виробничий підрозділ на іноземному ринку. Виділяють:

- *стратегії непрямого експорту* - найбільш дешевий та найменш ризикований варіант виходу на ринок; фірма не бере безпосередньої участі в операціях міжнародної торгівлі, а доручає їх іншим фірмам-посередникам. Варіанти реалізації цієї стратегії: бізнес здійснюється з іноземними партнерами на внутрішньому ринку; експортні операції ведуться через міжнародні торгові компанії.

- *стратегії прямого експорту* - фірма сама займається експортом продукції. В своїй структурі має спеціальний підрозділ, який займається аналізом ринків, визначає ціни. Варіанти реалізації стратегії:

✓ фірма використовує своїх зарубіжних представників;

✓ укладання угод з місцевими агентами, які будуть шукати клієнтів, вести переговори від імені експортера;

✓ співпраця з місцевими торговими фірмами, які будуть купувати товари у фірми виробника і реалізовувати їх на місцевому ринку;

✓ утворення торгового філіалу фірми за кордоном, що дозволить покращити контроль за операціями фірми, які вона проводить.

- *організації виробництва за кордоном* - основними причинами вибору цієї стратегії є: великі транспортні витрати та митні тарифи; обмеження на імпорту товарів за встановленими квотами на товари, що імпортуються.

Основними критеріями вибору такого варіанту міжнародного розвитку є: розмір та привабливість ринків; низький рівень виробничих витрат; наближення виробництва до покупців; пільги, що представляє влада при організації виробництва товарів фірми.

Варіанти реалізації стратегії:

✓ *Складальний завод* - фірма може застосувати місцеві кадри, зменшити транспортні витрати, можливо скористатись більш низькими митними тарифами на незакінчені вироби.

✓ *Ліцензування* – заключення контрактів на виробництво товарів місцевими виробниками; може виникнути проблема контролю якості товарів, що виготовляються, а також ризик передачі „ноу-хау” фірми. Ліцензіар часто стикається із ризиком утворення конкурента.

✓ *Спільне підприємство* - фірма організовує співробітництво з місцевою фірмою, і цей фактор полегшує входження у конкурентне середовище іншої країни. Спільне підприємство економить фінансові вкладення обох партнерів, воно може допомогти швидко оволодіти каналами розподілу.

✓ *Купівля існуючого підприємства* - більш дешева форма прямого проникнення, дозволяє здійснити швидке проникнення на іноземний ринок, не порушує існуючі конкурентні співвідношення в іноземній країні; можна отримати певні пільги на свої товари від уряду країни, куди фірма інвестує грошові активи.

✓ *Договір про франшизу (франчайзинг)* - ділова угода, за якою одна сторона дозволяє іншій вести діяльність, використовуючи її товарний знак, логотип, продукцію, а також методи ведення справи в обмін на винагороду; фірма швидко розвивається без значних вкладень капіталу, забезпечує швидкий розвиток ринку.

✓ *Офшорне виробництво* - одна стадія виробничого процесу розміщується за кордоном для того, щоб зменшити витрати. Офшорна фірма розміщується в країні з невисокою вартістю робочої сили, а кінцевий продукт продається на внутрішньому ринку країни, де зареєстрована фірма. Доцільно використовувати у випадках, коли продукція потребує значних витрат праці, в наявності низькі тарифи на сировину та енергію, продукція стандартизована та має стандартний виробничий процес.

Питання для самоперевірки

- 1. Що таке стратегічні рішення? Які спільні риси вони мають?*
- 2. Поясніть причини необхідності класифікувати стратегії. Назвіть відомі Вам класифікації стратегій.*
- 3. Які основні принципи корпоративної стратегії?*

4. Розкрийте суть, завдання і особливості стратегій корпоративного рівня.
5. Дайте загальну характеристику функціональних стратегій.
6. У чому сутність маркетингової стратегії?
7. Охарактеризуйте завдання та різновиди фінансової стратегії підприємства.
8. Що таке виробнича стратегія? В яких альтернативних варіантах вона може реалізовуватись?
9. Які особливості стратегії науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт?
10. Які основні завдання вирішуються в межах виробничої стратегії?
11. Чому стратегія управління персоналом вважається пріоритетною функціональною стратегією?
12. За рахунок яких факторів підприємство може досягнути лідерства за витратами?
13. Опишіть стратегії підприємства на іноземних ринках.

3 ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Основні етапи стратегічного управління

В науковій літературі процес стратегічного управління підприємством наданий по-різному: автори виділяють етапи, що відрізняються ступенем деталізації, складністю суб'єкта господарювання і характером самого напрямку розвитку. Стратегія поширюється на довгострокові, перспективні дії суб'єкта господарювання. Формулювання стратегії та її інструментарій виступають ядром управління і ознакою його якості.

В укрупненому вигляді основними етапами СУ є: аналіз середовища (стратегічний аналіз); визначення місії та цілей організації (стратегічне планування); формування й вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка та контроль виконання стратегії. Деякі науковці вважають можливим міняти місцями перший та другий етапи.

У загальному вигляді основні етапи СУ підприємством наведені на рис. 3.1.



Рис. 3.1 – Основні етапи стратегічного управління підприємством

Етап 1. Вибір місії - спрямований на визначення сенсу існування підприємства та його стратегічної позиції у зовнішньому середовищі.

Етап 2. Формулювання цілей - передбачає встановлення довго-, середньо-, короткострокових цілей підприємства й постановку завдань, що спрямовані на їх досягнення. Керівництву необхідно забезпечити вибір досяжних, несуперечливих, взаємопов'язаних цілей, які спроможні забезпечити досягнення головної мети суб'єкта господарювання.

Етап 3. Стратегічний аналіз - спрямований на здійснення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою визначення суттєвих факторів впливу на діяльність підприємства.

Етап 4. Визначення сильних, слабких сторін підприємства і можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища - необхідне для оцінки стратегічного потенціалу й конкурентних переваг підприємства і ключових факторів успіху в галузі.

Етап 5. Аналіз і оцінка стратегічних альтернатив - має на меті визначення можливих способів досягнення встановлених цілей підприємства.

Етап 6. Вибір стратегії - передбачає обґрунтування тієї стратегії з переліку альтернатив, яка приймається підприємством для реалізації як оптимальна з огляду на її результативність і ризикованість. Метою керівництва на даному етапі є вибір стратегічної альтернативи, що максимально підвищить довгострокову ефективність підприємства. Процес стратегічного вибору складається з 4 підетапів:

- а) *Оцінка існуючої стратегії та ідентифікація проблеми.***
Неправильно оцінена стратегія не дає змогу адекватно ідентифікувати проблеми, що виникли у підприємства, і як наслідок врахувати найважливіші її аспекти при виборі моделі дій.
- б) *Формування варіантів стратегії*** - підприємству необхідно враховувати вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, стежити, щоб функціональні стратегії, були взаємозалежні й взаємоузгоджені.
- в) *Оцінка варіантів стратегії*** - слід оцінити ступінь ризику й дієвість окремої стратегічної альтернативи. Рівень прийняттого ризику визначається на основі рішення керівництва підприємства щодо можливих фінансових втрат, з урахуванням певної економічної вигоди від реалізації стратегії.
- г) *Вибір стратегічної альтернативи*** - підприємство має здійснити оцінку обраної стратегії з погляду правильності врахування при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Для цього необхідно визначити й оцінити критерії, які допоможуть правильно вибрати стратегію. Критерій – це індикатор, що дозволяє зробити вибір на користь певної стратегії

або змінити існуючу стратегію. Критерії можуть бути об'єктивними або суб'єктивними, кількісними або якісними. Для однієї мети можуть бути використані один і/або система критеріїв.

Критерії вибору стратегії:

- ✓ Реакція на можливості й загрози зовнішнього середовища.
- ✓ Отримання конкурентних переваг: - використання сильних сторін підприємства, слабких сторін конкурентів; - нейтралізація слабких сторін підприємства, сильних сторін конкурентів.
- ✓ Відповідність цілям підприємства: - досягнення довгострокових показників; - відповідність цілей і місії.
- ✓ Здійснення стратегії: - достатність існуючих ресурсів; - сукупність стратегії із внутрішньою організацією.
- ✓ Врахування взаємозв'язку з іншими стратегіями: - досягнення портфельного балансу; - визначення здійсненності стратегії; - використання ефекту синергізму.

Етап 7. Розробка стратегії у вигляді бізнес-плану - здійснюється узагальнена оцінка дії всіх факторів, визначається позиція підприємства на ринку, напрямки стратегічної сегментації, особливості управління стратегічним набором, виявляються ситуації і стратегічні завдання, можливі способи їх вирішення.

Етап 8. Реалізація стратегії - найбільш невизначений етап з погляду кінцевого результату і включає такі кроки:

- ✓ розробка (дослідження, вдосконалення) оргструктури, яка призначена для розподілу обов'язків і відповідальності за виконання певних завдань з метою забезпечення виконання стратегії;
- ✓ вибір (перегляд, вдосконалення) системи управління підприємством, встановлення методів її адаптації до вимог стратегії;
- ✓ розробка внутрішньої і зовнішньої політики й тактики підприємства;
- ✓ побудова механізмів забезпечення СУ підприємством;
- ✓ розробка плану дій у непередбачуваних обставинах.

Базові вимоги щодо технології управління цим процесом:

- встановлення пріоритетності завдань стосовно розподілу ресурсів, формування організаційних відносин, забезпечуючих систем тощо;
- досягнення відповідності між обраною стратегією і оргструктурою підприємства, системою стимулювання і мотивації, цінностями, переконаннями, традиціями поведінки в колективі та ін.;
- приведення у відповідність з обраною для реалізації стратегією підходу до управління і політики по відношенню до конкурентів, споживачів та інших груп впливу (стейкхолдерів).

На етапі реалізації може виникати багато проблем зі слідуванням запланованим діям через об'єктивні причини: перехід від проектування до практики управління стратегічним процесом, застарівання окремих аспектів планів через тривале проектування, зіткнення зі складністю і непередбачуваністю оточення тощо.

Етап 9. Контроль реалізації стратегії - забезпечення якісного зворотного зв'язку через постійне відстеження одержуваних результатів, порівняння їх із цілями та підготовку висновків щодо ефективності діючої стратегії. Виявлення недосяжності цілей повинне слугувати сигналом для здійснення певних коригуючих заходів, які можуть стосуватися процесу реалізації стратегії, зміни стратегії і навіть самих цілей.

Однією з важливих цілей процесу формування стратегії розвитку є забезпечення взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища.

3.2 Місія підприємства та правила її формулювання

Процес розробки і реалізації стратегії починається з формування стратегічного бачення майбутнього підприємства, тобто визначення довгострокової перспективи розвитку, формулювання майбутнього образу підприємства і його цілей.

Стратегічне бачення (візія) - погляди власників та вищого керівництва підприємства на те, якими видами діяльності воно збирається займатися і який довгостроковий курс його функціонування.

У практичній діяльності стратегічне бачення знаходить віддзеркалення в місії, однак, якщо місія орієнтується на споживача, то бачення компанії акцентує увагу на принципах діяльності, які дозволяють реалізувати цю місію (*Приклад бачення: «Стати світовим лідером з постачання продуктів і послуг для автомобілістів» (Форд)*)

Вибір місії і цілей організації є першим і найвідповідальнішим рішенням при стратегічному управлінні.

Місія розглядається як чітко виражена причина існування організації та заява про бажані місце організації на ринку та її амбіції [13, С.60].

Місія – це найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві. У вузькому значенні, це вибір галузі, визначення номенклатури та асортименту продукції, робіт чи послуг, вибір ринку та шляхів товаропросування, напрямки інвестиційної діяльності, розподіл прибутку та ін.

Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку.

Місія описує продукти, послуги, ринки дії фірми і застосовувані технології, тим самим відображаючи цінності і пріоритети тих, хто приймає стратегічні рішення.

Формулювання місії має бути чітким та лаконічним, містити у собі відповіді на такі питання:

- якими є головні цілі діяльності фірми?
- хто є основними споживачами продукції фірми?
- які товари (послуги) фірма виробляє для своїх клієнтів?
- на яких ринках або сегментах ринку діє фірма?
- в чому специфіка фірми з точки зору задоволення потреб клієнтів?
- якими є конкурентні переваги фірми?

Принципи формування місії підприємства:

✓ *Стислість і декларативність формулювання* (інколи одним ємним реченням, гаслом). В ньому відсутні конкретні цифри росту і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху.

✓ *Зовнішня спрямованість*, в першу чергу, на потенційного споживача. (Приклади формулювання місії: «Ми постачаємо людям дешевий транспорт» (Форд); «Здійснюючи прогрес, служити всьому світу» («Соні»); «Смакує по-домашньому» («Верес») тощо).

Зміст місії повинен формуватися з кількох компонентів:

- опис (характеристика) товарів чи послуг, які пропонуються підприємством;

- визначення основних споживачів (характеристика ринків);

- основні цілі підприємства - подані через певні якісні характеристики, зокрема, в термінах: порівняння, зростання, згорання, стабілізації тощо;

- технологія - характеристика технологічних процесів, інноваційних підходів;

- філософія підприємства - основні погляди і цінності, що визнаються всіма членами трудового колективу і які є основою мотивації дій даного колективу;

- внутрішня концепція підприємства – власне враження про себе: конкурентоспроможність продукції і підприємства, свої сильні сторони тощо;

- зовнішній образ підприємства, його імідж - проголошення відповідальності перед споживачами, партнерами, регіоном, суспільством у цілому.

Місія визначає основні напрями руху, місце підприємства в його оточенні, відношення до процесів і явищ, що протікають усередині і зовні його і є базою: для розробки і узгодження цілей; для розробки всієї системи планів на підприємстві; для об'єднання дій персоналу в обраному напрямку; для відносин із зовнішніми учасниками ринку.

Фактори, що впливають на формулювання місії і є її джерелами (за Котлером): стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; ресурси підприємства та історія, за час якої сформувалась його філософія; стиль діяльності та інтереси власників і менеджерів; специфічні особливості підприємства; стосунки з іншими підприємствами і організаціями; нормативно-законодавча база, що регламентує діяльність підприємства тощо [10].

При виборі місії підприємства слід спиратись на чіткі правила, які дають змогу досить жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її сторони:

Правило 1. Забезпечити відкриту розробку та обговорення мети серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб.

Правило 2. Встановити, оцінити та обговорити альтернативні варіанти місії в межах організації (що допомагає співробітникам усвідомити, чим є насправді організація, де вони працюють).

Правило 3. Визначити в процесі обговорення прихильників і супротивників. Перші об'єднуються навколо мети, інші - усвідомлюють, що їхні джерела економічного та морального задоволення перебувають за межами цієї організації, і приймають рішення про звільнення.

Розробка та реалізація місії має на меті виконання ряду функцій [10]:

- формування уяви власників і вищого керівництва про напрями довгострокового розвитку підприємства;
- зниження ризику ухвалення нераціональних рішень;
- надання підприємству індивідуальних рис, які дозволять швидко розпізнати його на ринку і виділити серед конкурентів і партнерів;
- визначення ролі, цінностей, цілей і сфер діяльності підприємства на ринку;
- підвищення соціальної ролі підприємства;
- орієнтація при виборі стратегії, плануванні, організації мотивації і контролі діяльності підприємства і побудові його стосунків з оточенням.

Формулювання місії слід постійно оновлювати у світлі нових змін у діяльності організації. Для реальної користі в управлінні організації, ідеї місії необхідно постійно переводити у відповідні цілі, виражені у практичних і вимірюваних термінах.

3.3 Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей

Мета в управлінні - ідеальний образ бажаного, можливого та необхідного стану об'єкта, відносно якого вона формулюється.

Мета - це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, відносно якого вона встановлена й має відбивати об'єктивні умови

його існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей.

Мета стратегічного управління - визначення місії, цілей та стратегій, розробка та забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо вдосконалення підприємства та його окремих підсистем, які є основою забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Формулювання цілей - це один із способів, за допомогою яких організація бореться з невизначеністю.

Цілі - це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність [10].

Цілі виконують **основні завдання** в управлінні: зіставлення існуючого стану з бажаним; керівні вимоги до дій; критерії ухвалення рішень; інструменти контролю.

Функції цілей полягають в тому, що вони:

- регулюють діяльність та поведінку організації, її підрозділів та персоналу;
- 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.

Цілі повинні відповідати **основним вимогам**:

- *реальність, конкретність, досяжність* - метою не може бути досягнення необґрунтованого, але бажаного стану;
- *вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх* (а не на процес) - в цілях має існувати стимулюючий чинник, який спонукає виконавців докладати додаткових зусиль і використовувати весь потенціал організації;
- *наукова обґрунтованість, погодженість (сумісність, несуперечливість)* - в цілях мають бути враховані об'єктивні закономірності розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані елементи цілеутворення, а всі цілі треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;
- *вимірюваність* - цілі мають формулюватись таким способом, який підлягає оцінюванню ступеня їх досягнення, що дуже важливо під час формування планових показників, документів, стандартів, нормативів тощо; особливо важливо встановити часові характеристики цілей;
- *однозначність та ясність* - при постановці цілей виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи;

- *гнучкість* - можливість і необхідність внесення коректив до змісту мети та структури цілей організації під впливом змін у середовищі;

- *прийнятність* - необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві;

- *відображення змісту діяльності* - процес цілевстановлення задає організації і окремим її складовим (підрозділам і посадовим особам) певний зміст та порядок дій.

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Виділяють ***види цілей за такими ознаками:***

- за *спрямованістю дій* - зовнішні та внутрішні;
- за *напрямами (змістом) діяльності на підприємстві* - економічні, техніко-технологічні, соціальні, наукові, екологічні;

- за *стадіями життєвого циклу* (можливістю їхнього повного здійснення) - цілі проектування і створення організації, цілі зростання та розвитку, цілі стабілізації, цілі скорочення та ліквідації;

- за *охопленням рівнів управління* - цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів;

- за *часовими характеристиками* - коротко-, середньо- та довгострокові;

- за *відповідною спрямованістю на види діяльності (спрямованістю управління)* - стратегічні, тактичні, оперативні;

- за *ступенем оновлення* - цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи (*реструктуризації*) та цілі оновлення (*реорганізації*);

- за *впливом на окремі елементи підприємства* - виробничі та управлінські; останні, в свою чергу, можна поділити на адміністративні функції (*планування, організація, мотивація, контроль*) і функції підприємства (*маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо*);

- за *характером діяльності* - цілі функціонування та цілі розвитку;

- за *пріоритетами* - основні, побічні та підтримуючі;

- за *вимірюваністю* - кількісні та якісні.

Існує також ще два класифікаційних типи цілей:

- ✓ *прямі цілі* (зростання прибутковості діяльності; справедлива винагорода персоналу; виконання соціальних зобов'язань; задоволення потреб споживачів; створення конкурентних переваг (конкретних); завоювання ринку тощо);

- ✓ *забезпечуючі (підтримуючі) цілі* («виживання» в конкурентній боротьбі; нові види продукції та технології; професіоналізм і компетенція персоналу, що забезпечують гнучкість і рівень управління в умовах конкурентної боротьби; рівень та умови виробництва тощо).

Система цілей організації має досить складну структуру. Крім визнання наявності різних цілей на підприємстві треба простежити їхню взаємодію.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою побудови «дерева цілей», де встановлюються конкретні, вимірні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» - це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл генеральної мети (місії) на підцілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» - це «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» - *декомпозиція (розукрупнювання)* - метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис. 3.2.

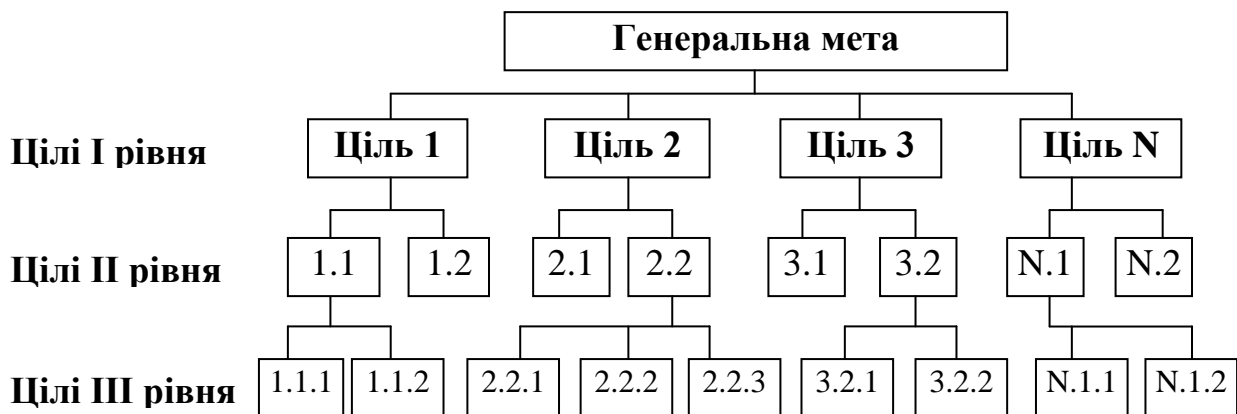


Рис. 3.2 – «Дерево цілей» організації

Способи побудови «дерева цілей» залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто його розробляє, як він уявляє собі поставлені перед ним завдання, як він бачить їхній взаємозв'язок.

Основне правило побудови «дерева цілей» - це *«повнота редукції»* - процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових.

Вимоги до побудови «дерева цілей»:

- повнота відображення процесу або явища;

- на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;
 - несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
 - декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;
 - усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.
- «Дерево цілей» будується на основі координації цілей:

Вертикальна координація цілей - дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства.

Горизонтальна координація - забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (*наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, типізації «ноу-хау» для їх використання в різних напрямках діяльності, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо*).

Генеральна мета деталізується за допомогою формування системи стратегічних цілей. До стратегічних відносяться цілі, пов'язані з рішенням довгострокових і масштабних проблем, і визначальні перспективи розвитку підприємства. Окрім змісту і кількісного вираження генеральної мети, склад і величини стратегічних цілей визначаються галузевою специфікою підприємства, стадією його життєвого циклу і іншими чинниками [10].

Стратегічні цілі пов'язані з:

- реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією;
- конкурентним положенням на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством;
- інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку;
- внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей.

Стратегічні цілі потрібно встановлювати в усіх ланках і напрямках діяльності підприємства, від яких залежить його виживання та успіх.

Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою конкретних показників, що дає змогу виконати вимогу вимірюваності, які найчастіше згруповані таким чином:

- 1) загальноекономічні цілі: рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;

2) маркетингові цілі: загальний обсяг продажу; частка ринку, що його обслуговує фірма; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3) цілі виробництва: масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; упровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо;

4) фінансові цілі: мінімізація податкового навантаження; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін.;

5) науково-технологічні цілі: технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація “know-how” до умов виробництва тощо;

6) кадрові цілі: оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності праці тощо;

7) організаційно-управлінські цілі: упровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо.

Цілі організації додають сенс її діяльності і орієнтують відносно зовнішнього середовища, а також: сприяють інтеграції колективу організації на підставі єдності прагнень та зусиль його членів та мотивації організаційної діяльності індивідів; є основою формування організаційної структури; сприяють підвищенню дієвості системи контролю; надають можливість прийняття несуперечливих і обґрунтованих управлінських рішень; є джерелом стабільності в організації.

Питання для самоперевірки

- 1. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного управління.*
- 2. Що розуміють під місією підприємства і яка її роль?*
- 3. Які основні правила вибору місії підприємства?*
- 4. Основні вимоги до формування цілей організації. Які функції виконують цілі?*
- 5. Як класифікують цілі підприємства?*
- 6. Що таке «дерево цілей» організації і як воно будується?*

4 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

4.1 Зміст і структура стратегічного плану

Стратегічний план – це інструмент реалізації цілеспрямованої поведінки організації, а також виконання «стратегічного набору», який допомагає приймати управлінські рішення щодо забезпечення нововведень та змін в організації.

Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, що направляє діяльність організації протягом тривалого періоду часу, з урахуванням постійних корегувань у зв'язку з постійно мінливою діловою і соціальною обстановкою.

Стратегічні плани відрізняються від інших планів та програм комплексним характером, практичною спрямованістю, орієнтацією на використання переваг організації [24].

Вимоги до стратегічного плану організації:

- 1) орієнтація на досягнення довгострокових цілей, системність;
- 2) визначеність за термінами, витратами та виконавцями;
- 3) гнучкість, кількісна визначеність, легкість для пояснення та сприймання;
- 4) можливість виконання тощо.

Стратегічний план має кілька «зрізів» [33]:

- «часовий» - передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм;
- «функціональний» - визначає напрямки та темпи розвитку окремих функціональних підсистем підприємства (*маркетинг, виробництво тощо*);
- «ресурсний» - визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;
- «виконавчий» - вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

За структурою загальний стратегічний план є формалізованим плановим документом, в якому знаходиться вираження «стратегічний набір» організації, конкретизований у послідовності окремих планових завдань.

Необхідними *складовими стратегічного плану* є: забезпечуючі плани, плани-графіки, кошториси, бюджети (різних типів) тощо, а також альтернативні (або резервні) плани, в яких передбачені інші варіанти розвитку подій.

Основними етапами складання стратегічного плану розвитку підприємства є:

1. Стратегічний аналіз:

- *аналіз зовнішнього ділового навколишнього середовища;*

- *аналіз ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей).*

2. Визначення політики підприємства (цілевстановлення).

3. Формулювання базової стратегії та вибір альтернатив.

4. Формулювання функціональних стратегій (*маркетингу; фінансів; НДПКР; виробництва; кадрів; організаційних змін; екології*).

5. Формування продуктової стратегії (бізнес-проекти).

Кількість етапів стратегічного планування і їхній зміст залежить від ряду факторів: форми власності; типу підприємства (спеціалізоване або диференційоване); галузевої приналежності підприємства; розмірів підприємства; системи керування, що існує на підприємстві.

Результатом діяльності зі складання стратегічного плану є документ «Стратегічний план підприємства», який включає такі розділи:

1. Мета і завдання підприємства.

2. Поточні операції і довгострокові завдання.

3. Стратегія підприємства (базова стратегія, основні стратегічні альтернативи).

4. Функціональні стратегії.

5. Найбільш значимі проекти (програми).

6. Зовнішньоекономічна діяльність.

7. Капіталовкладення і ресурсний розподіл.

8. Планування несподіванок (формування резервних стратегій, систем «швидкого реагування»).

Для кожного з розділів стратегічного плану характерні основні специфічні показники [11]:

- *план маркетингу* - обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо;

- *план з виробництва* - обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання потужностей, рівень якості (в тому числі сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;

- *фінансовий план* - прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо;

- *план по персоналу* - чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка платні, рівень кваліфікації тощо;

- *план по НДДКР* - науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна "чистота" розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

Основні підходи до формування плану наведені на рис. 4.1.



Рис. 4.1 – Підходи до формування плану

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм, які зорієнтовані на довгострокове продовження «життєвого циклу» підприємства.

Стратегічна програма - координуючий документ по підвищенню конкурентоспроможності або соціального розвитку колективу, який є економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями та забезпечених необхідними ресурсами.

Програма складається з певних заходів. Програмний захід - наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення якої-небудь поточної мети (*пов'язаної з досягненням стратегічних цілей через «дерево цілей»*), для виконання якої обґрунтовано встановлено виконавців, терміни та необхідні обсяги всіх видів ресурсів.

Стратегічні програми будь-якого змісту реалізуються через систему стратегічних, поточних та оперативних планів.

Проект - одноразова сукупність цілей, стратегій, задач та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю.

Стратегічний проект визначає цілі досягнення (створення) і спрямовується на внутрішнє середовище (*проект створення нового виду продукції, проект розробки нової технологічної лінії тощо*) або на зовнішнє середовище (*проект будівництва спільного з постачальниками підприємства з очищення промислових відходів, проект наукових розробок щодо створення нових матеріалів, проект створення торговельної мережі тощо*).

4.2 Моделі, принципи та особливості стратегічного планування

На стадії стратегічного планування визначаються стратегії організації шляхом встановлення її місії, аналізу стратегічних позицій, дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів і дій, які можуть привести до досягнення, утримання, розвитку та збільшення конкурентних переваг.

Орієнтоване на ринок стратегічне планування (СП) - це управлінський процес досягнення і підтримки стійкого балансу цілей, можливостей і ресурсів організації й нових ринкових можливостей.

Ціль стратегічного планування – розробка таких дій, продуктів, послуг і процесу комунікації, які сприяють досягненню поставлених завдань відносно прибутку і росту компанії.

Основні підходи до організації стратегічного планування на підприємстві мають спільну мету – активну адаптацію до середовища, адаптацію середовища до потреб підприємства, а також декілька загальних етапів планування (*аналіз та оцінка середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу*).

Детальна порівняльна таблиця моделей СП, які використовуються при плануванні на виробничому підприємстві представлена в таблиці 4.1.

Основна увага при стратегічному плануванні повинна бути приділена узгодженню бачення, місії і цілей підприємства, а також ознайомленню з ними персоналу. У протилежному випадку план не зможе виконувати свою основну функцію - координувати діяльність підрозділів і персоналу.

Таблиця 4.1

Порівняння моделей стратегічного планування

Моделі	на основі «стратегічної прогалини»	врахування ринкових переваг	створення та підтримки конкурентоспроможності підприємства	Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу	Модель, яка враховує розміри підприємств
Характерні ознаки					
Основний акцент	- на наявні тенденції розвитку; - на показники діяльності	- на врахування інтересів акціонерів	- на довгострокову конкурентоспроможність	- на надійну репутацію; - на створення «доброго імені»	- на розміри підприємства
Методологія аналізу	- розрахунок верхньої та нижньої межі «стратегічної прогалини»	- SWOT-аналіз; - прийняття рішень акціонерами	- визначення ключових факторів успіху та заходи щодо їх реалізації	- розробка та впровадження заходів щодо створення якісної продукції; - застосування механізмів PR	- впровадження системи СУ; - діагностика середовища
Переваги	- приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти»; - розробка поля стратегічних рішень	- врахування інтересів акціонерів; - визначення ринкових переваг бізнесу	- підвищення інноваційного рівня підприємства - детальний аналіз діяльності конкурентів - розвиток міжнародних зв'язків	- використання концепції соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством - варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування	- врахування розміру підприємства – скорочення витрат на аналіз та процес планування
Недоліки	- витрати часу; - витрати грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини»	- обмеження через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів	- складний багатоплановий процес; - потребує детальної інформації про конкурентів	- спрямування всієї уваги підприємства лише на імідж; - неврахування діяльності конкурентів	- витрати коштів на формування системи планування

Завдання стратегічного планування будь-якої організації зводяться до:

- 1) планування росту прибутку;
- 2) планування витрат організації, і, як наслідок, їхнє зменшення;
- 3) збільшення частки ринку;
- 4) поліпшення соціальної політики підприємства.

Принципи планування - це загальні правила здійснення процесу розробки планів і їх взаємоув'язки по «рівнях планування».

Основними принципами стратегічного планування є:

1) цілевстановлення або цілереалізація - всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовані на встановлення і досягнення цілей (стратегічних орієнтирів);

2) багатоваріантність, альтернативність і селективність - реакція на середовище, що змінюється шляхом переходу на передчасно обґрунтовані певні альтернативи;

3) глобальність, системність, комплексність і збалансованість - орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; у межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації поза і усередині підприємства;

4) спадковість і послідовність - стратегічні зміни повинні впроваджуватися в певному порядку;

5) безперервність - стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства на початкову позицію;

6) наукова і методична обґрунтованість - використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, погоджені з параметрами зовнішнього і внутрішнього середовища;

7) реалістичність, досяжність - облік особливостей функціонування об'єкта, щодо якого розробляються стратегічні плани, і можливості досягнення певних параметрів;

8) гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію - урахування тимчасових характеристик і характеру змін, які відбуваються на підприємстві відповідно до етапів його життєвого циклу;

9) ефективність і соціальна орієнтованість - забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами, необхідними для його здійснення; з іншого, рішення не лише виробничих проблем, а й участь у зм'якшенні суспільних проблем;

10) кількісна і якісна визначеність - планування повинно дати певні орієнтири, які будуть відігравати роль контрольних точок, але не можна процес планування звести тільки до розрахунку показників, забуваючи про суть процесів, які слід здійснити;

11) довгостроковість заходів - орієнтація на рішення складних проблем, які будуть існувати в довгостроковій перспективі; неможливість їхнього усунення одномоментним заходом сприяє проведенню обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Стратегічне планування має певні специфічні риси, які полягають в такому:

- значну роль відіграють суб'єктивні ціннісні установки менеджера;

- загальний можливий діапазон альтернатив у стратегічному плануванні значно ширший, ніж в оперативному чи поточному (річному) плані робіт;

- більшою мірою характеризується невизначеністю (ризиків в рамках стратегічного планування оцінити складніше);

- необхідний великий обсяг інформації про умови зовнішнього оточення, у той час як поточне планування більше базується на внутрішньо фірмовому аналізі, а також на інформації про події, що здійснилися;

- охоплює більш тривалий період, ніж оперативне і поточне;

- охоплює підприємство в цілому і всі його активи, у той час як поточне чи оперативне планування спрямоване на здійснення виконавчих завдань нижчестоящими організаційними ланками;

- стратегічні плани структуруються звичайно в глобальному масштабі і містять, у порівнянні з іншими, менше деталей.

4.3 Процес стратегічного планування

Основні етапи формального стратегічного планування (рис. 4.2):

1) *вибір місії та конкретних цілей підприємства;*

2) *діагностичний етап - включає аналіз навколишнього середовища (встановлення переліку майбутніх загроз та можливостей з урахуванням їх значення й ступеня впливу на підприємство) та внутрішніх можливостей підприємства (аналіз внутрішнього потенціалу підприємства для виявлення його сильних та слабких сторін);*

3) *формування картини «стратегічних прогалів»;*

4) *аналіз життєвого циклу продукту та аналіз експериментальних кривих (кривих досвіду - витрати на одиницю продукції сильно знижуються зі збільшенням кількості продукції (обсягу виробництва та поставки);*

5) *визначення «стратегічних полів бізнесу» (очікуваний темп росту ринку(попиту); ринкова доля) та формулювання «портфеля» (сукупність напрямків бізнесу або група господарських підрозділів);*

6) *визначення стратегії кожного поля бізнесу;*

7) *стратегічне планування структури підприємства - встановлюються наступні довгострокові, відносно стабільні елементи: система управління; організаційна структура; розміщення підприємства; зв'язки підприємства; правові форми; стиль управління.*

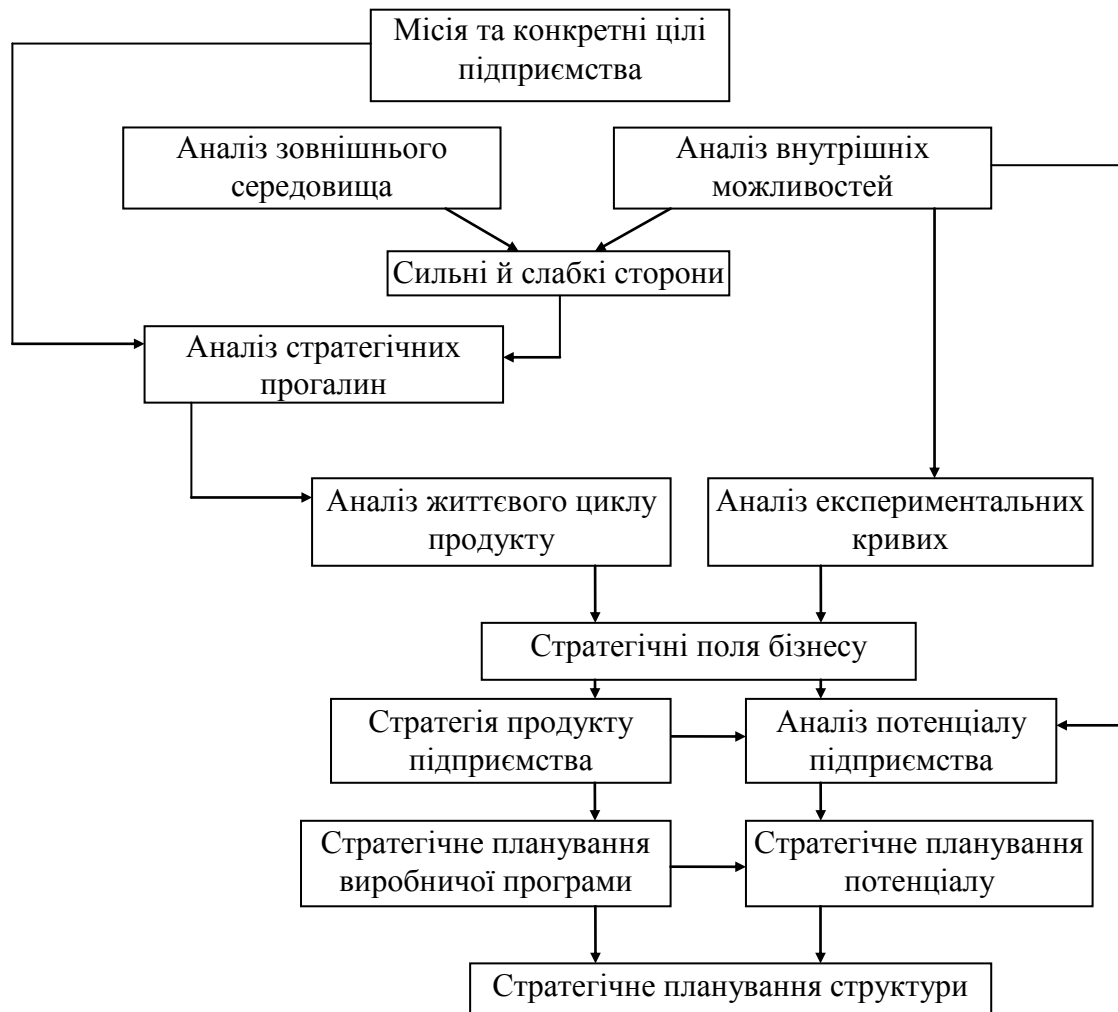


Рис. 4.2 – Етапи стратегічного планування на підприємстві

Питання для самоперевірки

1. *Опишіть роль стратегічного планування в системі стратегічного управління.*
2. *Охарактеризуйте процес стратегічного планування?*
3. *Яка мета та принципи стратегічного планування?*
4. *Що є перевагами стратегічного планування?*
5. *Наведіть порівняльну характеристику моделей стратегічного планування.*
6. *Розкрийте зміст стратегічного плану та основних підходів до його формування.*
7. *Дайте характеристику тактичним планам організації.*

5 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

5.1 Сутність та об'єкти стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз підприємства є початковим етапом та одним зі стрижневих елементів процедури формування стратегії розвитку підприємства.

Стратегічний аналіз (СА) – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на конкурентний стан підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегічний аналіз допомагає сформуванню множини альтернатив для прийняття стратегічних рішень та в основному зосереджується на вирішенні трьох базових питань важливих для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації:

- 1) в якому стані підприємство перебуває в даний момент?
- 2) в якому стані воно повинно бути в майбутньому через певний проміжок часу?
- 3) які шляхи досягнення бажаного майбутнього стану.

За допомогою СА готують комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюють науково обґрунтовану, всебічну і своєчасну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень.

Аналіз ділового середовища здійснюється за 3 напрямками (рис.5.1):

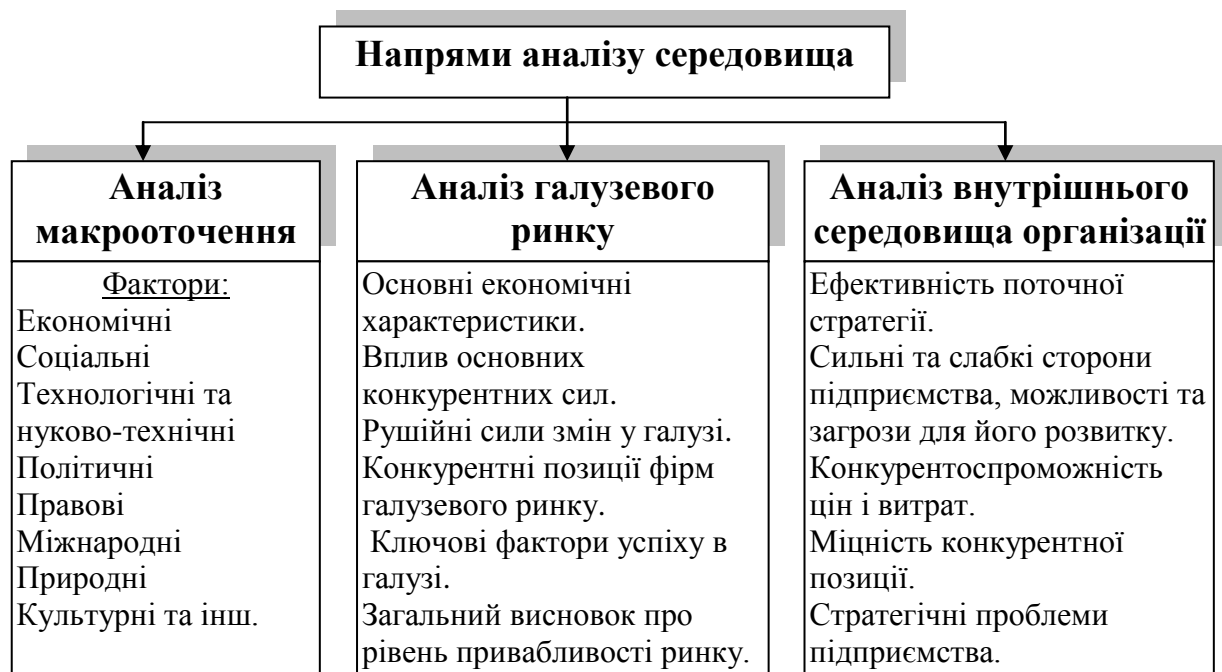


Рис. 5.1 – Основні напрями аналізу середовища функціонування підприємства

Аналіз макрооточення та галузевого ринку дає можливість виявити можливості й загрози для розвитку підприємства; аналіз внутрішнього середовища допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації.

Об'єктами стратегічного аналізу є окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти. Залежно від об'єктів дослідження виділяють кілька видів стратегічного аналізу (рис. 5.2).

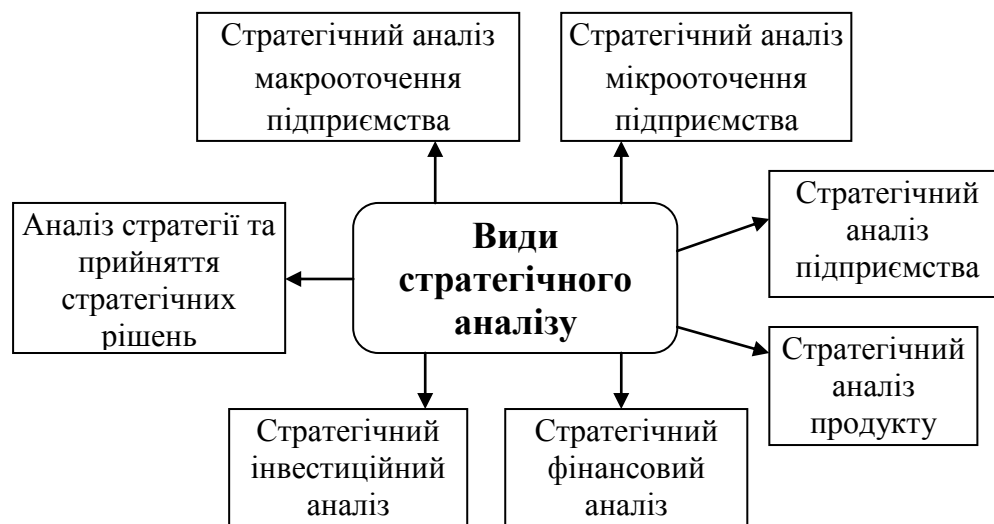


Рис. 5.2 – Види стратегічного аналізу залежно від об'єктів дослідження

Основне призначення СА – визначення істотних факторів, що найсильніше впливають на успіх діяльності підприємства. Водночас, набір факторів і ступінь їх впливу для кожного підприємства різні, що залежить від розмірів підприємства, його галузевої приналежності, територіального розташування тощо.

Зовнішнє середовище підприємства - сукупність активно діючих суб'єктів і сил, що знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва підприємства і можуть впливати на його стратегію.

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

Найважливіші завдання СА зовнішнього середовища - одержання максимально можливих відомостей про стан і перспективи його розвитку для координації впливу середовища, потреб ринку, цілей і можливостей підприємства.

Кінцева мета СА зовнішнього середовища - формування стратегії розвитку підприємства в конкурентному середовищі, альтернативних стратегічних рішень, їх оцінка й остаточний вибір стратегії.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища – виявити й усвідомити можливості й загрози, які можуть виникнути в майбутньому, для того, щоб правильно визначити стратегію та загальну політику підприємства.

Зовнішнє середовище в СУ розглядається як сукупність двох підсистем: макрооточення (середовище непрямого впливу) та мікрооточення (середовище прямого або безпосереднього впливу).

До основних **чинників макросередовища** відносять: економічні; політичні; правові; демографічні; природні; соціально-культурні; чинники науково-технічного прогресу; також відноситься і глобальне середовище (технологічні; міжнародні чинники).

Чинники мікросередовища – споживачі; постачальники; конкуренти; посередники та контактні аудиторії (ЗМІ, державні органи влади; громадські організації).

Виділяють основні типи зовнішнього середовища:

1. Змінне (нестабільне) середовище - характеризується швидкими змінами (технічні інновації, економічні зміни, зміни законодавства, нововведення в політиці конкурентів і т.п.); створює великі труднощі для управління, властиве вітчизняному ринку.

2. Вороже оточення - створюється жорсткою конкуренцією, боротьбою за споживачів і ринки збуту.

3. Різноманітне оточення - властиве глобальному бізнесу, впливає на діяльність підприємства, його політику впливу на споживачів.

4. Технічно складне середовище - розвиток електроніки, обчислювальної техніки, телекомунікацій, які потребують складної інформації і висококваліфікованого обслуговуючого персоналу.

Після проведення аналізу зовнішнього середовища, яке надає інформацію про небезпеки або нові можливості для розвитку підприємства, керівництво повинне провести аналіз внутрішнього середовища, тобто оцінити наявність внутрішніх сил для реалізації можливостей, або внутрішніх слабких сторін, що можуть ускладнити майбутні зовнішні проблеми.

Внутрішнє середовище підприємства - сукупність чинників підприємства, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації. Основними групами чинників внутрішнього середовища підприємства є: фінансові можливості, кадрове, інформаційне та технологічне забезпечення, стиль керування та маркетингу.

СА внутрішнього середовища (або управлінський аналіз) - процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей і проблем.

Для діагностики внутрішніх проблем використовують управлінське обстеження - методичну оцінку функціональних зон підприємства, що призначена для виявлення його стратегічно сильних і слабких сторін. В управлінське обстеження включаються 5 функцій - маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси, культура і образ підприємства і його можливо проводити за певною схемою (рис. 5.3).

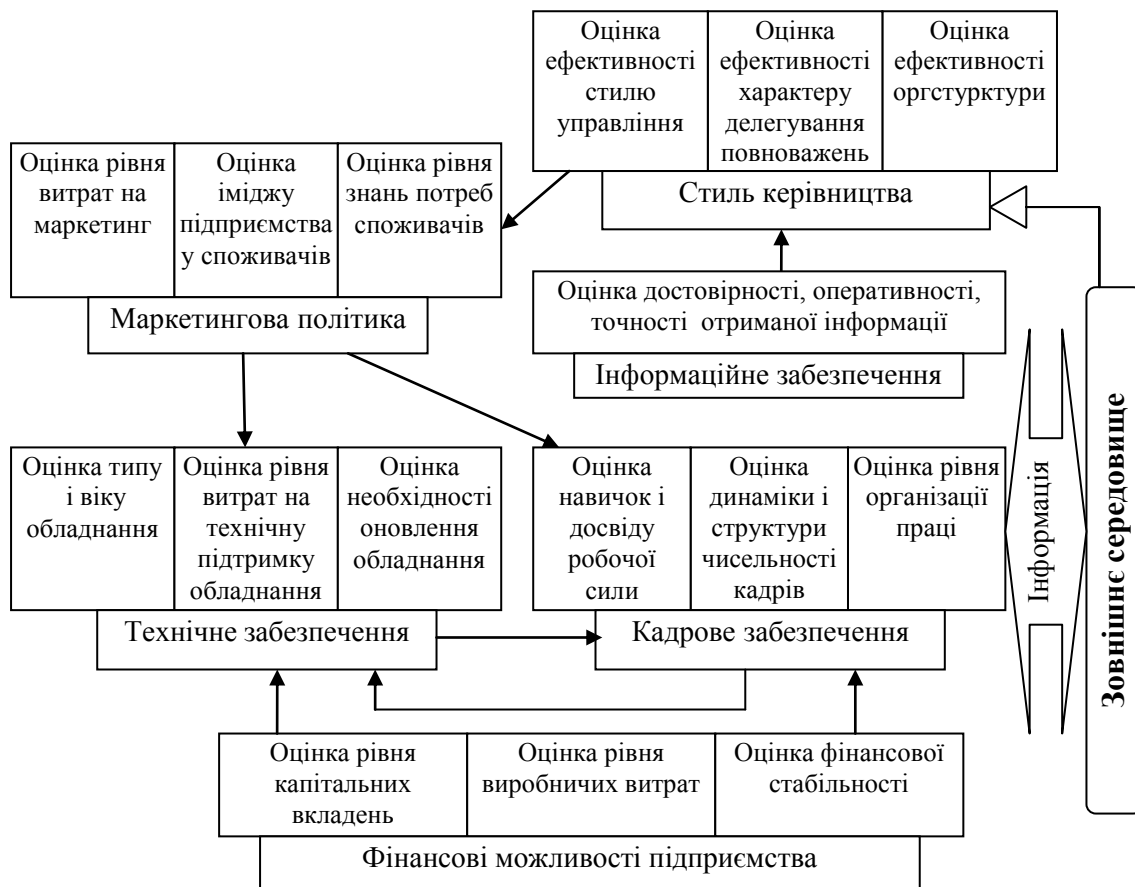


Рис. 5.3 – Схема проведення управлінського обстеження підприємства

5.2 Методи та моделі проведення стратегічного аналізу підприємства

Існує велика кількість методів проведення стратегічного аналізу. Серед сучасних методів аналізу ділового середовища підприємства виділяють:

1) **PEST-аналіз** (PEST-для країн з перехідною економікою; STEP- для політично стабільних розвинутих країн) (P – Political-legal (політико-правові), E – Economic (економічні), S – Sociocultural (соціокультурні), T – Technological

forces (технологічні фактори) - важливий інструмент СА зовнішнього середовища (макросередовища) у тих 4 сферах (рис. 5.4), які справляють істотний вплив на діяльність підприємства. PEST/STEP-аналіз - передбачає виявлення й оцінку впливу факторів макросередовища на результати поточної та майбутньої діяльності підприємства.

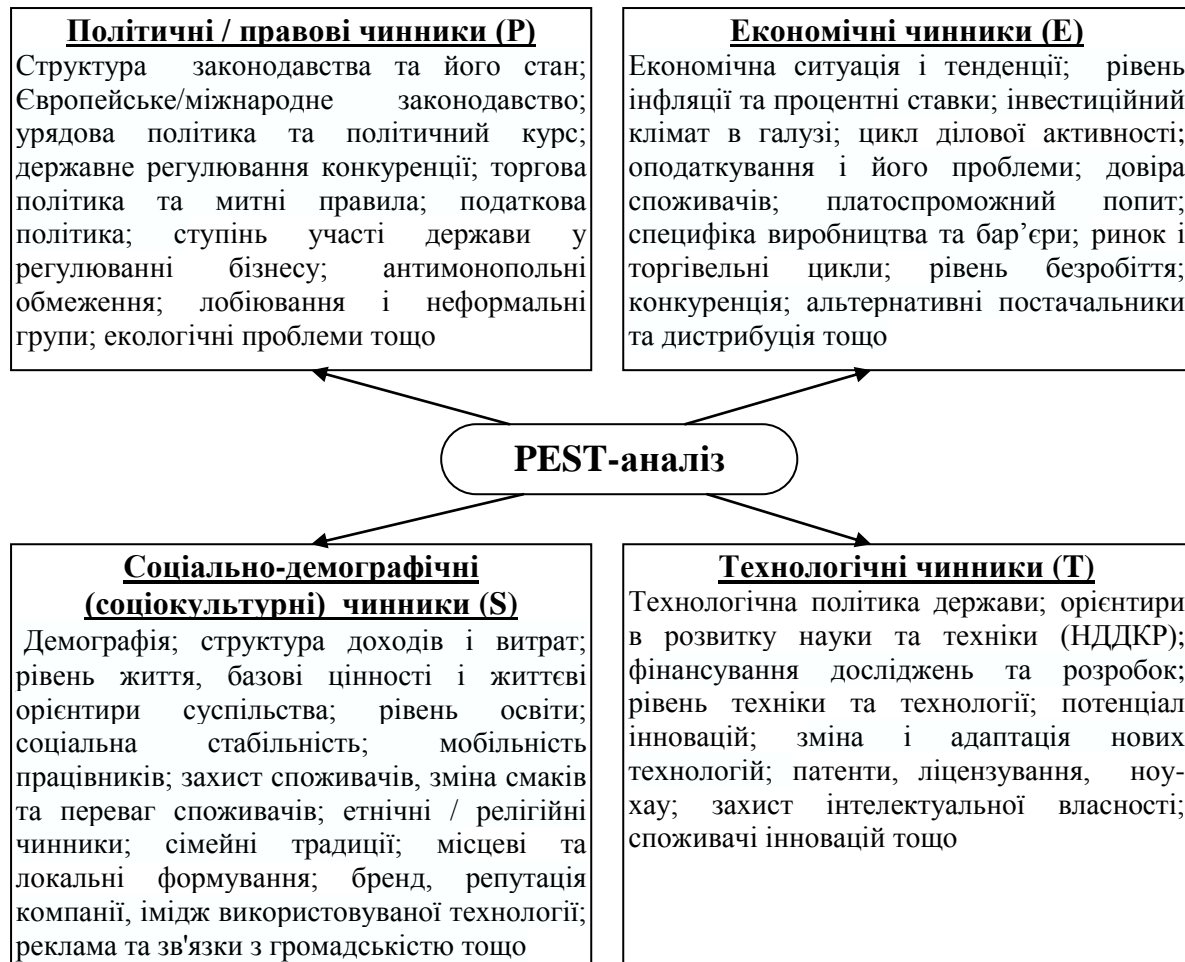


Рис. 5.4 – Система факторів макросередовища для проведення PEST-аналізу

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за 4 вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але таких, що впливають на результати діяльності підприємства та прийняті стратегічні рішення. PEST-аналіз покликаний полегшити менеджерам оцінку впливу чинників зовнішнього середовища на стратегію. STEP-аналіз є різновидом експертного аналізу. Експерти розділяються на команди за численністю підсистем організації, які визначають вклад найбільш значних факторів макросередовища і ранжують їх за значенням окремо для кожної групи факторів.

2) **STEEPLE-аналіз** (розширений формат *PEST-аналізу*) - охоплює такі групи факторів: соціо-культурні, технологічні, економічні, освітні, політичні, юридичні, екологічні.

3) **SWOT-аналіз** (*Strengths – S, Weaknesses – W, Opportunities – O, Threats – T* - *сильні сторони, слабості, можливості, погрози*) - має на меті формування уяву керівництва про внутрішній потенціал і недоліки підприємства, а також про відповідні зовнішні проблеми на етапі стратегічного планування. **Сила** – те, в чому підприємство має успіх, відмінні риси, які підсилюють конкурентоспроможність і дають переваги на ринку. **Слабкість** – відсутність чогось важливого в функціонуванні підприємства, того, що йому не вдається в порівнянні з іншими й не дозволяє використовувати існуючі можливості зовнішнього середовища. **Можливості** - позитивні тенденції та явища зовнішнього оточення, які можуть привести до збільшення обсягів продажу і прибутку. **Загрози** – негативні тенденції та явища, які здатні за відсутності відповідної реакції підприємства послабити його конкурентний статус (рис. 5.5).

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths (властивості проекту або колективу, що дають переваги в галузі)	Weaknesses (властивості, що поослаблюють проект)
Зовнішнє середовище	Opportunities (зовнішні ймовірні фактори, що дають додаткові можливості з досягнення мети)	Threats (зовнішні ймовірні фактори, які можуть ускладнити досягнення мети)

Рис. 5.5 – Матриця SWOT-аналізу

Стратегічний баланс (поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини), допомагає правильно оцінити можливості, що відкриваються перед компанією у майбутньому. **SWOT-аналіз** спрямований на визначення корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища одночасно.

SWOT-аналіз має переваги (систематизація знань про внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; визначення конкурентних переваг і формування стратегічних пріоритетів; періодична діагностика ринку й ресурсів) та недоліки (суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється; ймовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки); суб'єктивність специфіки

сприйняття менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища), які потрібно знати й враховувати.

4) SNW-аналіз (Streight (S) – сильна позиція, Neutral (N) – нейтральна позиція, Weakness (W) – слабка позиція) – це вдосконалений SWOT-аналіз. Управлінські цілі традиційного SW-підходу очевидні: сильні сторони, як гарний ресурс підприємства, зберегти й постаратися додатково підсилити; а слабкі сторони – як поганий ресурс – усунути.

Для SNW-підходу зберігаються всі відзначені риси SW-підходу, але ще додається особлива нейтральна N-позиція. Вчені, які дотримуються цього методу, при аналізі стратегічних ресурсів підприємства, пропонують як нейтральну позицію краще фіксувати середньоринковий стан для поточної конкурентної ситуації. Таку нейтральну позицію звичайно називають «нульовою точкою конкуренції». Виходячи з викладеного, можна зробити висновок, що для перемоги або досягнення переваги в конкурентній боротьбі для підприємства може виявитися достатнім стан, коли за всіма ключовими позиціями або факторами щодо своїх конкурентів воно перебуває у стані N (нейтральному) і тільки за одним фактором – у стані S (сильному).

5) SPACE-аналіз (*Strategic Position and Action Evaluation - аналіз стратегічного положення й оцінки дій підприємства в зовнішньому середовищі*) - комплексний метод, спрямований на оцінку ситуації й вибір відповідної стратегії розвитку; надає можливість проаналізувати існуючу стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує в загальному вигляді. Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємств. Матрицю SPACE використовують для визначення найвигіднішого стратегічного положення підприємства, а також окремих областей його діяльності. У SPACE-аналізі виділяють 4 групи системних критеріїв оцінки підприємства, кожен з яких складається з певного переліку факторів, які знаходять відображення у відповідних показниках: економічний потенціал (показники майнового стану; показники динаміки виробничих витрат; показники ліквідності; показники платоспроможності; показники ділової активності; показники рентабельності); конкурентні переваги (показники, що характеризують динаміку змін частки ринку; динаміку випуску продукції; рівень розвитку маркетингу; рівень якості продукції; еластичність попиту); привабливість галузі (показники, що характеризують динаміку кількості суб'єктів господарювання галузі; соціально-політичний клімат в галузі; відносини власності в галузі; стадію «життєвого циклу» галузі; прибутковість діяльності галузі; динаміку інвестицій в галузь); стабільність зовнішнього середовища (показники, що характеризують темпи зростання економіки галузі; забезпеченість перспектив зростання виробництва галузі; вплив іноземного капіталу на розвиток галузі; ступінь

залежності галузі від іноземних ринків сировини; частку експорту продукції галузі; рівень впливу підприємств галузі на природне середовище). Кожна група показників оцінюється експертами за 6-бальною шкалою, де 1 – незадовільно, 6 – ідеально. Отримані результати експертної оцінки наносять на прямокутну систему координат, в якій кожна вісь відповідає кожному критерію, і наносять вектор, що характеризує поточну стратегію підприємства (рис. 5.6).

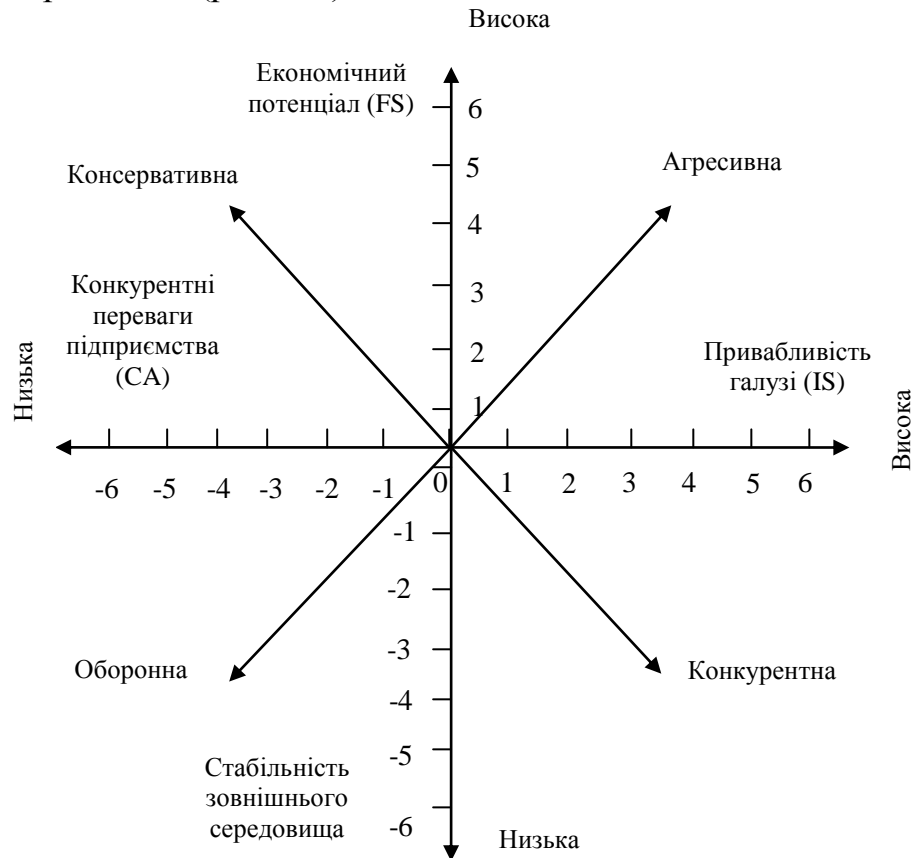


Рис. 5.6 – Матриця SPACE-аналізу

Кінцевим результатом є одержання стратегічних висновків, необхідних для формування стратегічного плану дій. Для цього треба сформулювати узагальнені висновки за результатами всіх попередніх етапів аналізу, визначити загальний стан підприємства на перспективу й встановити, на чому слід сфокусувати увагу, на розвитку чи розробці стратегії.

6) PIMS-аналіз (*Profit Impact of Marketing Strategy* - аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки) - оцінка спрямованості впливу факторів стратегічного характеру на ефективність діяльності підприємства. Застосування моделей PIMS припускає одержання відповідей на запитання визначення набору стратегічних факторів, оптимального рівня ефективності у відповідних умовах, можливих змін та відхилень від

наміченої стратегічної лінії, а також рекомендації з підвищення результатів діяльності підприємства з урахуванням факторів як зовнішнього середовища, так і внутрішнього характеру. Звичайно об'єктом аналізу PIMS є стратегічні бізнес одиниці (СБО), для кожної з яких збирається різноманітна інформація про: результати господарської діяльності; постачальників; споживачів; конкурентну ситуацію; господарські зв'язки; фінансові засоби та ін. До недоліків моделі PIMS відносять: відсутність показників, що описують структуру управління і науково-технічну політику підприємства, методи й стиль управління. Як обмеження цієї моделі виступає те, що дані про діяльність підприємства охоплюють мінімум трирічний період. Тому об'єктом дослідження є в основному підприємства, які закріпилися на певному ринку.

7) Модель «п'ять сил конкуренції» М. Портера (рис. 5.7) - використовують для оцінки мікросередовища підприємства (аналізу галузі та конкурентного середовища). Портер стверджує, що сутність конкуренції в будь-якій сфері економіки характеризується взаємодією п'яти основних сил конкуренції (конкуренти всередині галузі; потенційні (нові) конкуренти; загрози появи товарів-субститутів (замінників); постачальники; покупці).

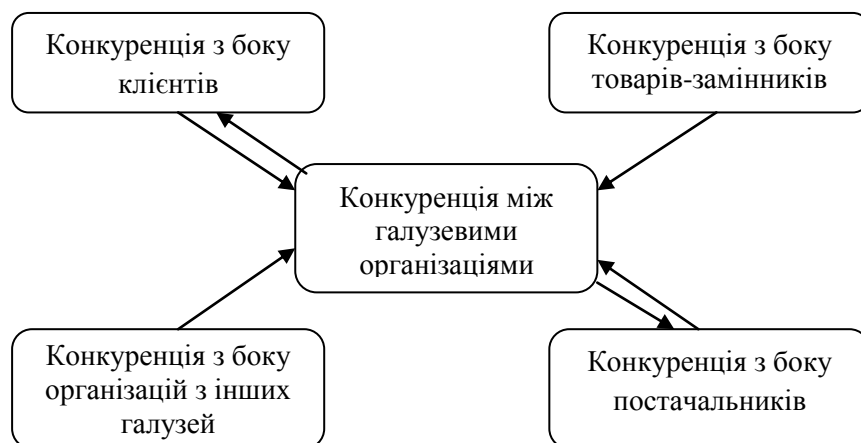


Рис.5.7 – Модель п'яти сил конкуренції М.Портера

Значення кожної з 5 сил змінюється залежно від галузі і визначає в підсумку прибутковість галузі та підприємства. Зазначені чинники, впливаючи на ціни всередині галузі, витрати та розміри капіталовкладень для підвищення конкурентоспроможності підприємства, визначають прибутковість всієї галузі.

8) Метод GAP-аналізу (аналізу розривів) - надає можливість, на основі дослідження фактичних та потенційних потоків прибутку від виробництва та реалізації різних видів продукції, виділити прогаллини ринку (від англ. *gap* - прогаллина), які можна заповнити новою продукцією. GAP-аналіз - це спроба знайти методи розробки стратегії та методи

управління, які дозволять привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог. Використання GAP-аналізу передбачає виконання послідовності таких дій (рис. 5.8).



Рис. 5.8 – Послідовності дій при GAP-аналізі

GAP-аналіз аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

5.3 Модель життєвого циклу галузі

Оригінальною методикою проведення стратегічного аналізу є модель ADL/LC (*Life Cycle - життєвий цикл*), в основі розробки якої покладена концепція життєвого циклу галузі (ЖЦГ), що попередньо не враховувалося у процесі діагностики стратегічної позиції підприємства.

Концепція ЖЦГ являє собою модель зміни в часі ряду ринкових параметрів: збуту, прибутку, рівня конкуренції тощо. Відповідно до неї кожна галузь проходить впродовж ЖЦ розвитку 4 фази (рис. 5.9, табл. 5.1):

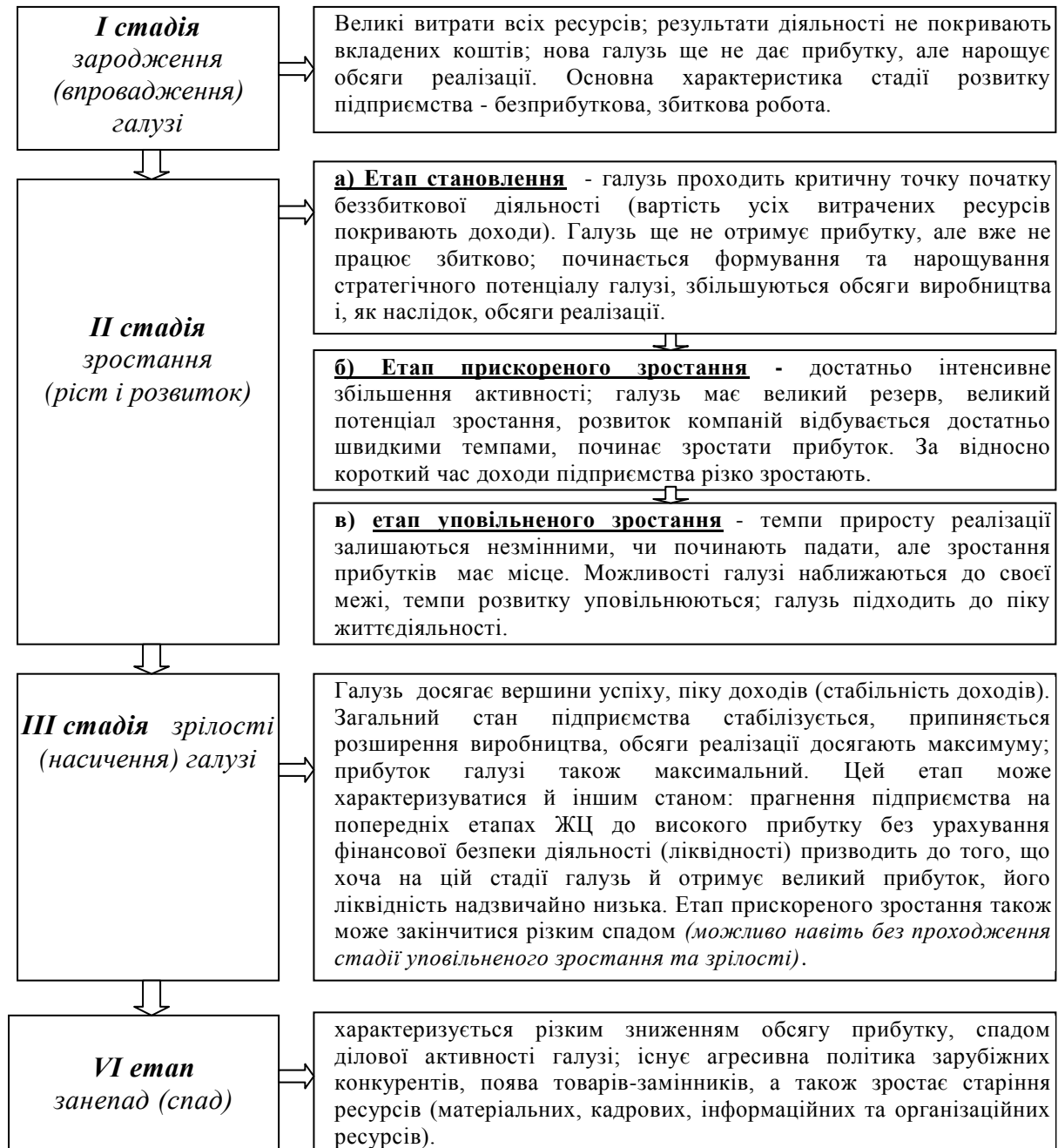


Рис. 5.9 – Етапи життєвого циклу галузі

Таблиця 5.1

Характеристика фаз життєвого циклу галузі (ринку, СЗГ, сектору)

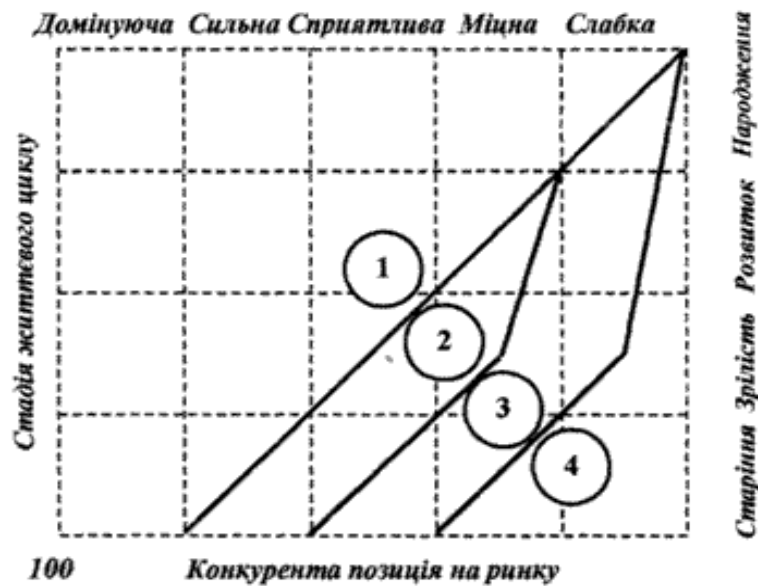
Чинник	Стадія життєвого циклу галузі			
	народження	зростання	зрілість	спад
Темп росту	Не визначений	Вищий за темп росту ВВП	Нижчий за темп росту ВВП	Від'ємний
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Звужуючий
Число конкурентів	Зростаюче	Велике і зростаюче	Незначне (постійні конкуренти)	Скорочуючий
Розподіл ринку	Фрагментарний	Фрагментарний (кілька лідерів)	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність ринку	Непостійна	Позиції лідерів змінюються	Лідери, що закріпилися	Висока
Постійність споживачів	Відсутня	Деяка, агресивність покупців	Визначені купівельні переваги	Висока
Стартові бар'єри	Відсутні	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розробка продукту	Розширення продуктової лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

Розвиток промислової економіки конкретної галузі багато в чому визначається стадією її життєвого циклу. Для встановлення цієї стадії для конкретної галузі рекомендується поряд з темпами зростання обсягу реалізації використовувати рівень прибутковості (збитковості) галузі. Така комбінація дозволяє сформуванню матрицю визначення певної стадії життєвого циклу галузі.

Для побудови діагностичної матриці ADL/LC (рис.5.10) використовується 2 параметри: стадія життєвого циклу галузі та конкурентна позиція підприємства (виділяють 5 позицій - домінуюча, сильна, сприятлива, міцна та слабка) (табл. 5.2).

Залежно від місцезнаходження підприємства в рамках побудованої матриці (20 квадратів) консалтингова компанія Артур Д. Литл рекомендує для застосування одну з 20 уточнюючих стратегій, а саме: А - обернена інтеграція; В - розвиток бізнесу за кордоном; С - розвиток виробничих потужностей за кордоном; D - раціоналізація системи збуту; Е - нарощування виробничих потужностей; F - експорт продукції; G - пряма інтеграція; Н - невпевненість; І - початкова стадія розвитку ринку; J - ліцензування за кордоном; К - повна раціоналізація; L - проникнення на ринок; М-раціоналізація ринку; N - методи та функції ефективності; О - нові продукти /нові ринки; Р - нові продукти на старих ринках; Q - раціоналізація продукції; R - раціоналізація асортименту продукції; S - чисте виживання; Г - ті ж продукти/нові ринки; U - ті ж продукти /старі

ринки; V - ефективна технологія; W - традиційна ефективність зниження витрат; X- відмова від виробництва.



- Зони: **1** - природний розвиток; **2** - вибірковий розвиток;
3 - доводити життєздатність; **4** - вихід

Рис. 5.10 – Матриця ADL/LC

Таблиця 5.2

Характеристика конкурентних позицій СОБ

Позиція бізнесу	Характеристика позиції бізнесу
Ведуча (домінуюча)	Тільки один представник галузі може займати дану позицію. Він встановлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів, має широкий вибір стратегічних варіантів. Така позиція є результатом квазімонополії або надійно захищеного технологічного лідерства
Сильна	Такий бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має перед ними певні переваги. Відносна частка ринку може бути в 1.5 рази більша за частку найбільшого конкурента, але абсолютної переваги немає.
Сприятлива (помітна)	Це, як правило, один із лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні, ніхто не займає домінуючих позицій. Цей бізнес характеризується відносною безпекою, якщо у нього є своя ринкова ніша. Може значно поліпшити своє становище.
Міцна	Спеціалізація у вузькій або відносно захищеній ринковій ніші (невелика частка ринку або підтип продукції). Може довго зберігати таке положення, але практично не має шансів його поліпшити.
Слабка	Слабкі сторони заважають СОБ отримувати прибутки. Слабкість може бути пов'язана із самим бізнесом (дуже малий його розмір, відсутність важливих ресурсів для розвитку) або з помилками в управлінні. Такий бізнес не може вижити самостійно.
Нежиттєздатна	Немає сильних сторін і відсутня ймовірність їх появи в перспективі. Вирішувати питання про доцільність такого існування.

Для визначення конкурентних позицій виділяють ключові фактори успіху (КФУ) для кожного ринку, на якому діють СОБ підприємства.

5.4 Ключові фактори успіху підприємства

Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

Конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю товару, залежить від потенціалу підприємства, ефективності його використання. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства і його конкурентів проводиться сумісно з аналізом конкурентних переваг, ключових факторів успіху та конкурентної позиції підприємств (рис. 5.11).

Конкурентна перевага - це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері або напрямку діяльності.

Основу конкурентних переваг складають **ключові фактори успіху (КФУ)** - активи та компетенції підприємства, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі. КФУ залежать від: технологій та інновацій; стану виробництва (якість, собівартість, рівень ресурсозабезпечення і ефективності їх використання тощо); рівня маркетингу; реалізаційних можливостей і навичок (мережа збуту, реалізаційні витрати і т. д.); професійного рівня персоналу; організаційних можливостей (інформаційні системи, сучасний менеджмент тощо); інших факторів (імідж, доступ до фінансових ринків, сприятливі природні умови і місцезнаходження тощо) [11].

Ключовими факторами успіху в галузі називають загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні (можливості, результати діяльності), реалізація яких дає змогу поліпшити їх конкурентні позиції.

КФУ в різних галузях відмінні, в тому числі змінюються залежно від стадії розвитку галузі. Зазвичай, кількість КФУ в галузі не перевищує 3-4.

Для остаточного визначення привабливості галузі важливі такі фактори:

- потенціал зростання галузі;
- сприятливий або несприятливий вплив на неї основних рушійних сил;
- можливість приходу в галузь (виходу з неї) потужних фірм (поява нових фірм зменшує привабливість галузі; вихід великої фірми чи кількох фірм сприяє збільшенню частки інших фірм);

- стабільність попиту (він залежить від пори року, економічного циклу, зміни смаків споживачів; наявності товарів-замінників);
- посилення / послаблення впливу сил конкуренції;
- серйозність проблем, що стоять перед галуззю;
- ступінь ризику та невизначеності, пов'язаної з майбутнім розвитком галузі;
- зростання чи зменшення прибутковості галузі внаслідок наявних умов конкуренції та рушійних сил.



Рис. 5.11 – Співвідношення факторів успіху та конкурентного потенціалу підприємства [30]

КФУ класифікують за різними ознаками: за сферою застосування (загальні та специфічні); за джерелами походження (ринкові, ресурсні); за можливостями реалізації (інструментальні, неінструментальні) (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Класифікація ключових факторів успіху [30]

Ознака класифікації	Види ключових факторів успіху	Зміст різновиду	Приклади
За сферою застосування	загальні	актуальні для багатьох різноманітних галузей	якість та ціна товару (послуги)
	специфічні	характерні лише для окремих галузей	репутація швейного підприємства у роздрібних торговців одягом
За джерелами походження	ринкові	пов'язані зі сприйняттям продукції та фірми споживачами	ціна продукції, імідж підприємства
	ресурсні	засновані на оригінальній комбінації ресурсів підприємства	особливі знання персоналу, рівень технології
За можливостями реалізації	інструментальні	їх реалізація безпосередньо залежить від дій фірми	розвиненість збутової мережі
	неінструментальні	формується об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства	зростання обсягів ринку

Конкурентна позиція підприємства (конкурентний статус) - це положення, яке підприємство займає в своїй галузі, на певному сегменті ринку відповідно до результатів своєї діяльності і своїх переваг та недоліків у порівнянні з іншими підприємствами.

Конкурентний статус оцінює ресурсну підготовленість підприємства до реалізації стратегічних цілей і завдань, ступінь освоєння ними своїх потенційних можливостей, характеризує сприятливість умов зовнішнього середовища для створення та підтримки конкурентних переваг.

Аналіз конкурентних позицій підприємства необхідно проводити для:

- розробки заходів по покращенню конкурентоспроможності;
- вибору підприємством партнера для організації спільного випуску продукції;
- залучення коштів інвестора в перспективне виробництво;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту.

Мета аналізу конкурентних позицій підприємства - визначити положення підприємства на галузевому ринку, виявити позитивні і негативні фактори, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі.

Оцінка конкурентного статусу підприємства проводиться в долях одиниці та використовується для характеристики його конкурентоспроможності. Залежність позиції підприємства в конкурентній боротьбі від його конкурентного статусу може бути визначена таким чином:

$0 < \text{КСП} \leq 0,4$ – слабка позиція;

$0,5 < \text{КСП} \leq 0,7$ – середня позиція;

$0,8 < \text{КСП} \leq 1,0$ – сильна позиція.

Перспективний конкурентний статус підприємства є узагальнюючою прогнозною оцінкою перспектив його розвитку в майбутньому.

Питання для самоперевірки

- 1. Що таке стратегічний аналіз, в чому він полягає?*
- 2. Дайте характеристику компонентів PEST -аналізу.*
- 3. Розкрийте сутність SWOT-аналізу.*
- 4. Охарактеризуйте модель п'яти сил конкуренції М.Портера*
- 5. Обґрунтуйте необхідність проведення SPACE-аналізу.*
- 6. опишіть модель життєвого циклу галузі.*
- 7. Що таке «ключові чинники успіху»?*

6 СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

6.1 Поняття «стратегічний потенціал підприємства», його види та елементи

В сучасних умовах успішна реалізація стратегічних напрямків розвитку підприємства суттєво залежить від ефективного використання його стратегічного потенціалу.

Стратегічний потенціал – це економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

Стратегічний потенціал підприємства (СПП) розглядається як:

- взаємопов'язана сукупність ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, оцінки можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища;

- як система взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції для забезпечення реалізації сформованої стратегії.

До рис, якими наділений стратегічний потенціал, належать: цілісність, цілеспрямованість, складність, взаємозамінність, альтернативність його елементів та взаємозв'язок між ними, самовідтворюваність, гнучкість тощо.

Основною метою формування СПП є забезпечення ефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку. Процес формування СПП спрямований на вирішення ряду основних завдань:

1) забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства в межах розробленої стратегії і реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства;

2) забезпечення максимізації прибутків діяльності;

3) забезпечення мінімізації витрачених ресурсів на основі максимального використання власних резервів, зниження ресурсовитрат і застосування ресурсозберігаючих технологій;

4) забезпечення мінімізації економічних ризиків для обмеження фінансових втрат;

5) забезпечення стабільності функціонування й стійкості підприємства [11].

Структура СПП являє собою визначену взаємозалежну сукупність його локальних потенціалів (потенціалів кожного виду ресурсів), які забезпечують максимально ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку підприємства. Серед локальних

потенціалів виділяють: ресурсно-сировинний, виробничий, трудовий, інноваційний, інвестиційний, організаційно-управлінський.

Представлена на рис. 6.1 багаторівнева структурна модель показує, що стратегічний потенціал підприємства є результатом взаємодії його ресурсів [11, С. 112-114].



Рис. 6.1 – Багаторівнева структурна модель формування СПП [11].

Основні складові СПП, які визначають його потенційні можливості наведено на рис. 6.2.

Сутність СПП можливо пояснити через його різновиди. Узагальнення існуючих підходів до класифікації видів СПП представлено в таблиці 6.1 у вигляді єдиної класифікації стратегічного потенціалу підприємства.



Рис.6.2 – Основні складові стратегічного потенціалу підприємства

Таблиця 6.1

Класифікація стратегічного потенціалу

Критерії класифікації	Види стратегічного потенціалу
1. Відносно зовнішнього середовища підприємства	- <i>внутрішній</i> – характеризує можливості підприємства з формування та реалізації внутрішніх конкурентних переваг; - <i>зовнішній</i> – забезпечує стійкість підприємства у несприятливих умовах конкурентного середовища, дозволяє нейтралізувати негативний вплив оточення і реалізувати сприятливі можливості за рахунок залучення ресурсів і можливостей інших учасників бізнесу (постачальників, споживачів, партнерів).
2. За ступенем формування прибутку	- <i>прибутковий</i> – забезпечує можливості досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей та отримання при цьому прибутку; дозволяє підтримувати стійкі конкурентні переваги на ринку; - <i>збитковий</i> – призводить до споживання ресурсів без будь-якого прибутку для підприємства.
3. За ступенем використання в основному виді діяльності	- <i>базовий</i> – використовується безпосередньо в основному виді діяльності; - <i>пересічний</i> – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, що забезпечує ефективне використання інших потенціалів, зокрема добре функціонуюча система управління збутом, фінансами маркетингом тощо.

Продовження табл. 6.1

4. За формою існування	- <i>явний</i> – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який представляє конкретні переваги на теперішньому етапі; - <i>прихований</i> – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який не представляє конкретної переваги на теперішньому етапі, хоча у перспективі може трансформуватися у явний потенціал.
5. За ступенем застосування	- <i>використовується</i> – потенціал, що використовується на теперішньому етапі розвитку підприємства; - <i>не використовується</i> – потенціал, який не використовується на даному етапі розвитку підприємства; - <i>бажаний</i> – рівень потенціалу, який є бажаним для підприємств.
6. За можливістю використання	- <i>дієздатний</i> – потенціал, який можливо задіяти у будь-який момент часу в певних умовах для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей; - <i>недієздатний</i> – потенціал, який не можливо задіяти у будь-який момент часу в певних умовах для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей.
7. За ступенем відповідності поставленим стратегічним цілям	- <i>релевантний</i> – відповідає поставленим стратегічним цілям підприємства; - <i>нерелевантний</i> – не відповідає поставленим стратегічним цілям підприємства.
8. За спрямованістю формування	- <i>людино-орієнтований</i> – потенціал, зорієнтований на використання людських ресурсів та компетенцій для виконання поставлених стратегічних цілей; - <i>техніко-орієнтований</i> – потенціал, зорієнтований на використання технічних ресурсів та компетенцій для виконання поставлених стратегічних цілей.
9. За мірою реалізації стратегічного потенціалу	- <i>фактичний</i> – рівень потенціалу, який вже досягнуто (реалізовано) підприємством; - <i>перспективний</i> – рівень потенціалу, який характеризує вектор розвитку підприємства.
10. З огляду на кордони діяльності підприємства	- <i>експортний</i> – потенціал підприємства, який використовується для досягнення конкретних переваг на міжнародному ринку; - <i>імпортний</i> – потенціал підприємства, який використовується для досягнення конкурентних переваг на національному ринку.

Основні складові процесів формування стратегічного потенціалу: цілі, можливості й здатності, компетенції, результати – конкурентні переваги товару або послуги. Відповідно до цілей, критеріями реалізації цих складових є: рівень досягнення цілей; ступінь дослідження джерел конкурентних переваг; порівняно висока ефективність реалізації процесів діяльності підприємства, ступінь цінності товару або послуги для покупців, імовірність збільшення доходів.

Оцінюючи кожен складову процесів формування стратегічного потенціалу, можна контролювати й регулювати ці процеси.

6.2 Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Дослідження СПП включає ряд основних напрямів:

- виявлення основних прийомів аналізу стану та використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- накреслення шляхів підвищення ефективності функціонування стратегічного потенціалу суб'єкта, що хазяює, на основі комплексного техніко-економічного аналізу;
- оцінювання фінансового стану, діагностика банкрутства і фінансового ризику;
- аналіз економічних результатів роботи підприємства з позицій конкурентоспроможності продукції (*робіт, послуг*), рівня рейтингу підприємства, ділової активності та репутації;
- визначення виробничих результатів роботи підприємства;
- оцінювання витрат на формування СПП;
- аналіз екологічних наслідків СПП;
- дослідження процесів використання трудових ресурсів і результатів соціального розвитку підприємства.

Оцінювання СПП є важливим етапом визначення його стратегії. Найголовнішими його аспектами є:

- визначення і класифікація методів оцінювання стану і рівня використання СП;
- відбір і класифікація факторів СП;
- визначення способів впливу на СП;
- розроблення способів фінансової діагностики СП підприємства.

Методика оцінювання передбачає ряд етапів:

- 1) класифікація на групи основних факторів і показників, які визначають ефективність діяльності підприємства, рівень використання всіх видів ресурсів;
- 2) експертне оцінювання важливості груп факторів і їх показників всередині кожної групи;
- 3) визначення значущості і взаємозв'язку обраних показників;
- 4) збір і оброблення інформації на підприємствах, які аналізують;
- 5) нормування показників;
- 6) визначення рейтингу підприємств і класифікація їх на групи з огляду на перспективи розвитку в умовах реструктуризації галузі;
- 7) аналіз і узагальнення результатів.

Дослідження і оцінка СПП повинні здійснюватись з дотриманням низки принципів [27]:

- *принцип системності* - результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків та обумовленого ними

синергійного ефекту слугують базою для оцінки СПП та розробки відповідних рекомендацій щодо напрямків розвитку;

- *принцип комплексності* - необхідність врахування і аналізу впливових чинників та органічне поєднання проаналізованих методичних підходів;

- *принцип об'єктивності* - результати дослідження і оцінки СПП мають відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання, базуватися на достатньо повній і достовірній інформації про внутрішні й зовнішні умови його функціонування;

- *принцип динамічності* – СПП слід розглядати як функцію, що знаходиться в постійній динаміці;

- *принцип безперервності* – тісно пов'язаний з принципом динамічності, і базується на необхідності створення на підприємстві постійно діючої системи моніторингу;

- *принцип оптимальності* – за яким об'єктом дослідження виступає не тільки рівень СПП, але і ступінь ефективності його досягнення;

- *принцип конструктивності* - визначається практичною спрямованістю самого дослідження СПП відповідно до поставленої мети, оскільки результати такого дослідження мають не тільки визначити й зафіксувати досягнутий рівень розвитку підприємства, але й показати конкретні шляхи його підтримки і підвищення.

Оцінка СПП необхідна, перш за все, для аналізу ефективності використання стратегічних ресурсів, методів загального управління, оцінки конкурентного статусу підприємства і подальшого визначення стратегії його посилення [27].

Фактори, які впливають на СПП, різняться між собою ступенем, напрямом і характером впливу, що певною мірою ускладнює об'єктивність оцінок рівня його використання.

Система показників, які використовують при оцінюванні рівня використання СПП, складається з таких блоків: виробництво, розподіл, збут (виробничий потенціал); організація, технологія і менеджмент (організаційно-технічний потенціал); ефективність виробничо-господарської діяльності (економічний потенціал); фінансово-комерційна діяльність (фінансовий потенціал).

Найкраще адаптованими до їх потреб інструментами стратегічного аналізу і планування є *методика стратегічного оцінювання підприємств* (СОП) та інші методи, які спираються на експертні оцінки, що спрощує їх використання менеджерами, підприємцями та ін.

Величина потенціалу визначається в процесі його використання й оцінюється з позицій його результативності. Існує кілька підходів до визначення СПП [27]:

✓ **Ресурсний** - визначає величину потенціалу як сукупність виробничих ресурсів, тому величина є вартістю окремих його складових. Ресурси розглядаються як можливості досягнення цілей, кожен з видів яких має свій внесок у формування кінцевих результатів. Як наслідок - необхідно враховувати, вивчати й формувати структуру складових потенціалу підприємства з метою досягнення максимальних результатів.

✓ **Структурний (функціональний)** - передбачає оцінку раціональності структури потенціалу організації (*масштаб потенціалу та його окремих частин, залежність від характеру діяльності чи ступеня замкнутості тощо*). Аналіз і оцінка структурних характеристик СП пов'язана з певними труднощами, через те, що всі його елементи функціонують одночасно, в сукупності й у взаємодії. Це приводить до складності встановлення значення кожного типу ресурсів окремо щодо внеску в потенціал.

✓ **Цільовий (проблемно-орієнтований)** - оцінює відповідність наявного потенціалу рівню поставлених цілей, тобто визначає відповідність величини наявного потенціалу оптимальному, достатньому для досягнення стратегічних цілей. Цей підхід використовується в процесі формування і реалізації стратегії. Порівняння наявного потенціалу і необхідного для досягнення організацією бажаної мети докорінно відрізняється від кількісної оцінки величини нагромаджених нею ресурсів. Тут не менш важливою є і якісна оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтування зміни певних складових потенціалу шляхом розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності.

✓ **Інформаційний** - акцентує увагу на оптимальності зв'язків і достатності інформаційних потоків між елементами потенціалу. Аналіз і оцінка інформаційних зв'язків стратегічного потенціалу пов'язана з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, в сукупності, тому дуже складним є встановлення достатності, своєчасності й достовірності інформації та наслідків від порушень в цьому процесі з урахуванням його витратності.

Розглядаючи стратегічний потенціал підприємства у вигляді визначеної взаємозалежної сукупності локальних потенціалів, що забезпечують максимально ефективну реалізацію стратегії розвитку підприємства, його можна представити так [11]:

$$СП = \sum_{i=1}^n O_i \cdot P_i, \quad (6.1)$$

де i - вид ресурсів; n - кількість видів ресурсів; O_i - обсяг i -го виду ресурсу; P_i - імовірність наявності обсягу O_i -го виду ресурсу.

У загальному вигляді стратегічний потенціал підприємства можна представити у вигляді функції, значення якої залежить від кількох змінних:

$$СПП = f\{F_1, F_2, \dots, F_n\}, \quad (6.2)$$

де СПП - стратегічний потенціал підприємства; F_1, F_2, \dots, F_n - структурні елементи, що є стратегічним потенціалом підприємства.

Поряд із ресурсами важливими складовими стратегічного потенціалу підприємства є його внутрішні резерви, використання яких дає змогу без істотних додаткових витрат забезпечити досягнення поставлених цілей і вирішити виникаючі проблеми. Резерви трудових, матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів призначені для швидкого впровадження ефективних нововведень [11]:

Одним з методів оцінювання внутрішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз, в частині SW, що застосовується для визначення сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання [27].

І. Ансофф [1] акцентує увагу на тому, що в умовах швидкоплинних ринкових процесів «сили», створені минулою діяльністю підприємства можуть перетворюватись на певні слабкості. Таким чином, концепцію SWOT-аналізу коректно застосовувати як первинний етап аналізу внутрішнього середовища. З метою оцінювання потенціалу використовується профіль можливостей підприємства. При цьому визначається «норматив можливостей» як відношення існуючого потенціалу до необхідного для реалізації оптимальної стратегії, який отримується експертним шляхом.

С.А. Попов оцінює ринковий потенціал, що складається з аналітичного, виробничого і комунікаційного потенціалів. В основі визначення потенціалу є інтегральний показник, що розраховується як сума добутку вагових коефіцієнтів на величину потенціалів нижчого рівня [27]:

$$П_j = \sum_{i=1}^k k_i \times П_{ij}, \quad (6.3)$$

де $П_j$ – оцінюваний потенціал; k_i – ваговий коефіцієнт i -ї складової потенціалу; $П_{ij}$ – i -а складова j -го потенціалу.

При цьому виділяють такі складові ринкового потенціалу підприємства:

$$РП = f(П1, П2, П3, П4), \quad (6.4)$$

де П1 – методичний (інструментальний) ринковий потенціал, під яким розуміється сукупність аналітичного, виробничого й комунікативного потенціалів;

П2 – потенціал людських (трудових) ресурсів, який має на увазі кваліфікацію і досвід персоналу, управлінську структуру підприємства;

П3 – потенціал матеріальних ресурсів, який включає речовинні й фінансові ресурси;

П4 – потенціал інформаційних ресурсів, які пропонується розглядати як об'єднання системного забезпечення, прикладних програм, роботи з базами даних і зовнішніх зв'язків підприємства [27].

Результати аналізу величини стратегічного потенціалу та його окремих частин використовуються при визначенні рівня конкурентоспроможності організації. Це досягається різними методами, які відрізняються за процедурою проведення, об'єктивністю оцінки й витратами на їх реалізацію. Серед них найчастіше використовують методи, які ґрунтуються на теорії конкурентних переваг, теорії конкурентоспроможності товару, концепції ЖЦП тощо. Ці методи можна використовувати як кожний окремо, так і в поєднанні, що дає змогу об'єктивніше визначити можливості організації в стратегічній зоні господарювання.

6.3 Сутність, основні характеристики та технології формування конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування цінностей

Стратегії фірми формуються згідно з наявними конкурентними перевагами, які слід коректно визначати, розробляти та постійно вдосконалювати стратегії подальшого використання переваг, отримувати нові та зберігати їх. Від адекватного уявлення фірми про притаманні їй конкурентні переваги залежить подальший розвиток та напрямок діяльності на ринку.

Конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певні переваги над своїми безпосередніми конкурентами. Ці характеристики можуть належати до самої продукції або до додаткових послуг, до форм виробництва, збуту або продажів, специфічних для фірми або продукції.

Конкурентні переваги можуть мати різні форми залежно від специфіки галузі, товару і ринку; вони не є постійними, змінюються залежно від особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства.

При визначенні конкурентних переваг важно орієнтуватися на запити споживачів і переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі. Головна вимога - відмінність від конкурентів має бути реальною, виразною, істотною.

Конкурентні переваги бувають:

✓ *низького рівня (порядку)* – легко досяжні та водночас можуть копіюватись конкурентами, не гарантують стабільного положення на ринку - використання дешевої робочої сили, дешевої сировини тощо (постійно і легко втрачаються внаслідок підвищення зарплати і цін на ресурси, або використання таких дешевих ресурсів конкурентами);

✓ *високого рівня (порядку)*- пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню та забезпечують стійку конкурентоспроможність підприємства в галузі (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

✓ *найвищого рівня* - до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Індикаторами (показниками) конкурентної переваги виступають: велика частка ринку; зростаюча кількість покупців; лідируюча стратегія; підприємство реагує на ринкові зміни краще ніж конкуренти; найбільш вдале положення підприємства на ринку; товари підприємства сильно диференційовані; підприємство концентрується на швидко зростаючих сегментах ринку; на підприємстві нижчі витрати ніж у конкурентів; рівень прибутку вищий від середньоринкового; високі технологічні та інноваційні переваги підприємства; л) високий рівень менеджменту і маркетингу тощо.

Індикаторами конкурентної слабкості можуть бути: високі витрати; низька якість товарів; невеликий вплив на ринок; конкуренти захопили частку ринку підприємства; темпи зростання доходів нижчі середньоринкових або вони навіть знижуються; нестача фінансових ресурсів; підприємство не може протистояти загрозі усунення із ринку; репутація підприємства низька або падає; положення підприємства слабшає у найбільш перспективних галузях; к) нестача навичок і досвіду у визначальних сферах; підприємство відноситься до стратегічної групи з гіршим положенням на ринку та інші.

З метою створення та збереження конкурентних переваг на ринку фірма має здійснювати різнобічну діяльність, яка дає найкращі результати при правильно обраній конкурентній стратегії.

У літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг підприємств (табл.6.2) [30].

Таблиця 6.2

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Класифікаційна ознака	Види переваг
Відношення до системи (підприємства)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ зовнішні - базуються на можливості підприємства створити і важливіші цінності для клієнтів, що створює більш повне задоволення їх потреб, зменшення витрат та підвищення ефективності їх діяльності (<i>інформаційні, конструктивні, якісні, кон'юнктурні, сервісні, цінові, збутові, комунікаційні</i>) ➤ внутрішні (<i>виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, наслідкові, економічні, географічні</i>)
Сфера прояву	<p>конкурентні переваги, що створюються у сферах:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ постачання ➤ НДДКР ➤ виробництва ➤ реалізації ➤ сервісу та експлуатації
Джерела створення та можливість імітації	<ul style="list-style-type: none"> ➤ конкурентні переваги «низького рівня» ➤ конкурентні переваги «високого рівня» ➤ конкурентні переваги «найвищого рівня»
Тривалість дії	<ul style="list-style-type: none"> ➤ стратегічні (тривалі) переваги ➤ тактичні (тимчасові) переваги
Місце формування	<p>переваги, які формуються:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ на робочому місці ➤ в окремому підрозділі ➤ в організації в цілому
Вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги	<p>конкурентні переваги, які дають змогу отримати:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ науково-технічний ефект ➤ економічний ефект ➤ соціальний ефект ➤ екологічний ефект
Імовірність успіху	<ul style="list-style-type: none"> ➤ імовірні (перемога в конкурентній боротьбі, конкурентні позиції не можуть бути прораховані чітко і конкретно у зв'язку з дією різновекторних факторів навколишнього середовища, або у зв'язку із невизначеністю його сил та умов) ➤ очевидні (стійкі) (не потребують додаткового дослідження і обґрунтування)
Рівень реалізації	<ul style="list-style-type: none"> ➤ галузеві ➤ міжгалузеві ➤ регіональні (в межах країни) ➤ глобальні (світові)

Крім характеру джерела конкурентної переваги підприємства на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги фірми над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу будь-якому підприємству, виступають: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання.

Зміна технології може створити нові можливості для розробки товару, нові способи маркетингу, виробництва або доставки й поліпшення супутніх послуг. Нові галузі з'являються тоді, коли зміни технології уможливають появу нового товару.

Зміна лідерства, найімовірніше, відбувається у тих галузях, де різка зміна технології спричинює застарілість знань та фондів колишніх лідерів.

Конкурентна перевага підприємств часто переходить із рук в руки коли в покупців з'являються зовсім нові запити або ж їхнє уявлення «ідеального» товару різко змінюється; через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів виробництва, таких як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби інформації та устаткування. Гнучкий менеджмент домагається конкурентної переваги, пристосовуючись до нових умов, у той час як конкуренти зв'язані капіталовкладеннями і тактикою, пристосованими до старих умов.

Ще одна можливість одержання конкурентної переваги з'являється, коли утворюється зовсім новий сегмент галузі або відбувається перегрупування існуючих сегментів. Тут є можливість не лише вийти на нову групу покупців, а й знайти новий, більш ефективний спосіб випускати деякі види продукції.

З перевагами «найвищого рівня» тісно пов'язані метакомпетенції, під якими якраз і розуміють спроможності підприємства до формування нових конкурентних переваг (взаємодії соціального характеру, зокрема реакція на критику, здатність до навчання, комунікації та підтримання зв'язків з колом осіб, які зацікавлені в успіху підприємства). Все це створює передумови для ефективного розвитку, збереження і використання конкретних матеріальних і нематеріальних ключових компетенцій. Серед найбільш важливих метакомпетенцій виокремлюють здатність організації

до навчання й орієнтацію на клієнта як при формуванні, так і при трансформації ресурсів фірми.

Первинним аналітичним інструментом діагностики конкурентних переваг організації та її конкурентів може слугувати «ланцюг цінностей» («ланцюг створення вартості») Майкла Портера. Він вважав, що конкурентні переваги не можна зрозуміти, вивчаючи підприємство в цілому, оскільки ці переваги формуються в ході багатобічної діяльності: проектування, виробництво, маркетинг і збут, а також виконання допоміжних функцій.

Під вартістю в даному випадку розуміють ту суму, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник. Ланцюг цінностей відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів (рис. 6.3) [30].

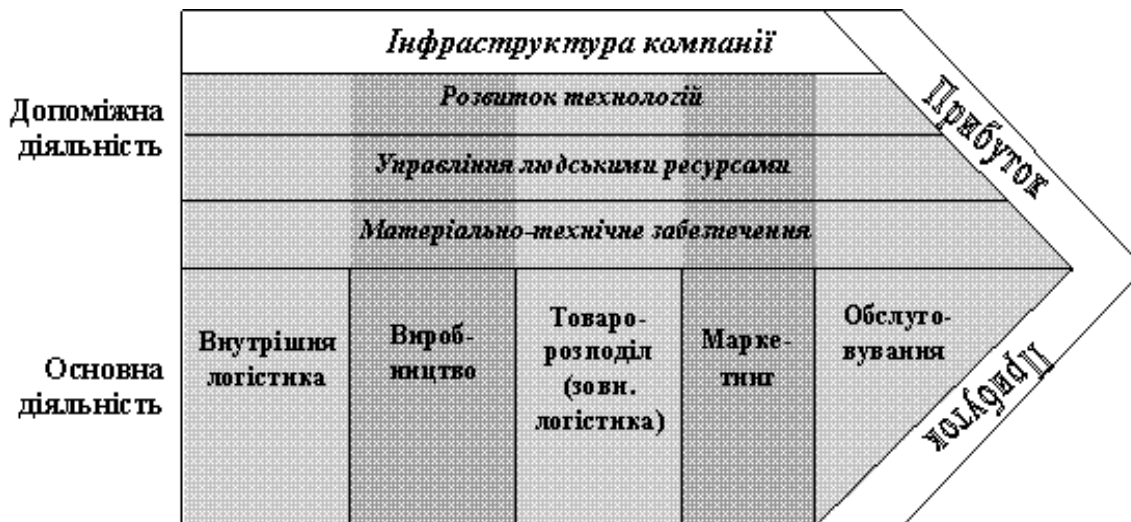


Рис. 6.3 – «Ланцюг створення вартості»

До основних видів діяльності Портер відносить процеси матеріального створення і продажу продукту, його доставки до покупця та післяпродажного обслуговування. Допоміжними видами діяльності є такі, на які спираються основні види, а їх сукупність М. Портер об'єднує поняттям «інфраструктура підприємства».

Ланцюг, що створює вартість видів діяльності, починається із закупівель і поставок, продовжується в основному на виробництві, розподілі роздрібного продажу продукту споживачам.

Ланцюжок цінностей визначає діяльність, функції та процеси, реалізовані фірмою. Якщо далі диференціювати процеси на окремі види робіт, завдання, операції, то можна детально розібратися в структурі витрат фірми і визначити їх основні елементи.

Кожна ланка ланцюга відповідає певній функції, яка вимагає наявності сукупності компетенцій, що, у свою чергу, індивідуально

властива кожному підприємству. Традиційно компетенції підприємства поділяють на три групи [30]:

1) група економічних компетенцій (їх наявність дозволяє економічно ефективно функціонувати на відповідному етапі, у відповідній сфері):

- технології: використання менш капітало- та працемістких процесів, процедур, що забезпечують кращу ресурсовіддачу тощо;

- НДДКР: дослідницький потенціал (фінансування, кадри та їх інтелектуальний, професійний рівень), концептуальна прогресивність і якість виробів, володіння патентами і ліцензіями, інше;

- виробництво: організаційно-технічний рівень, порівняльна тривалість виробничого циклу, адаптивність виробничого потенціалу, прояв ефектів досвіду та масштабу, ефективність внутрішнього контролю якості тощо;

- маркетинг: вплив на асортимент виробів; ефективність реклами та методів товаропросування; цінова політика та її успішність; формування й ефективність дистриб'юторської мережі тощо;

- післяпродажне обслуговування; значення гарантій, якість і швидкість обслуговування тощо.

2) група управлінських компетенцій (від їх рівня залежать поточна й перспективна достатність конкурентних переваг):

- стратегічний менеджмент: наявність і ефективність стратегічних планів, рівень організації та сукупність методів розробки і виконання стратегії, відмітність й успішність попередніх і робочої стратегій підприємства, інше;

- фінансовий менеджмент: структура джерел фінансування, політика боргів, рівень заборгованості, рівень і тенденції рентабельності, інше;

- менеджмент персоналу: політика підбору кадрів, селекції талантів і обдарованих особистостей, довгострокові програми перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, ефективність систем мотивації праці, інше;

- організаційні структури: їх гнучкість, рівень сприймання та швидкість впровадження прогресивних змін, інше;

- процеси прийняття рішень: адміністративні цикли і процедури, рівень співпраці підрозділів, інше;

- процеси контролю: якість інформаційних потоків, надійність і швидкість реакції систем контролю, інше;

- система комунікацій і її ефективність тощо.

3) група психологічних компетенцій (характеризують здатність персоналу підприємства і його керівної ланки швидко сприймати зміни в правилах поведінки у бізнес-середовищі їх функціонування, а також у макросередовищі).

Очевидно, що різні ринкові умови висувають перед конкуруючими фірмами різні вимоги. Існує певна ієрархія вимог ринку. Тому найважливіша проблема, яка постає перед кожною фірмою, - якими навичками повинна володіти фірма, щоб задовольняти вимоги ринку. Чим більше ієрархія навичок фірми відповідає її ланцюжку створення вартості, тим вища її конкурентоспроможність.

Ключові елементи вартісного ланцюжка:

1. Стратегія основної діяльності.
2. Стратегія маркетингу, розподілу, продажу та обслуговування.
3. Стратегія нововведень.
4. Фінансова стратегія.
5. Кадрова стратегія.
6. Інформаційна стратегія.
7. Лобіювання своїх інтересів в органах влади.

Досліджуючи ланцюг створення вартості, необхідно розібратися, на якому рівні організаційної ієрархії зосереджені ті чи інші функції, який ступінь впливу на них, перелічених вище ключових елементів, і чи надає така структура максимальну вартість фірмі.

Для оцінки конкурентоспроможності фірми частіше за все необхідно знати не тільки ланцюжок цінностей фірми, а й розуміти всю систему створення вартості. У таких випадках проводять аналіз ланцюга цінностей постачальників і посередницьких структур.

Аналізувати ланцюг вартості постачальників необхідно тому, що результатом їх діяльності є продукція, яка використовується в ланцюгу цінностей фірми-виробника.

І від того, яка буде вартість, якість та комплектність поставленої продукції, відповідність її стандартам, будуть залежати загальні витрати фірми-виробника. Аналізувати ланцюжок вартості посередницьких структур необхідно тому, що: витрати і дохід посередників входять в ціну, яка сплачується кінцевим споживачем; діяльність посередників може сильно впливати на задоволеність покупця продукції.

Аналіз витрат і ланцюгів створення вартості є інструментом:

- при порівняльній оцінці цін і витрат фірми і її основних конкурентів;
- при визначенні ефективності окремих видів діяльності;
- при виявленні тих сфер діяльності фірми, які вимагають ретельного дослідження і постійної уваги.

Кожне сучасне підприємство повинно підтримувати та посилювати свої конкурентні переваги для подальшої успішної діяльності та гідної конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках.

На можливості утримання конкурентних переваг впливають виробничі фактори, що забезпечують споживчі характеристики товару, та

ринкові, що впливають на прибутковість виробів за номенклатурою та асортиментом.

Аналіз «ланцюгу цінностей» передбачає, серед іншого, співставлення витрат і результатів по кожному процесу з відповідними витратами та результатами найближчих конкурентів. На основі такого аналізу визначають, які важливі заходи вздовж «ланцюгу створення вартості» підприємству треба здійснити, щоб випередити конкурентів і досягти успіху [30].

Питання для самоперевірки

- 1. Що собою представляє стратегічний потенціал підприємства?*
- 2. Опишіть методи діагностики стратегічного потенціалу.*
- 3. Що дає керівництву аналіз потенціалу підприємства?*
- 4. Назвіть методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.*
- 5. Що таке конкурентні переваги підприємства?*
- 6. Які різновиди конкурентних переваг існують?*
- 7. Назвіть приклади зовнішніх і внутрішніх переваг.*
- 8. Яка основна ідея ланцюга цінностей?*

7 ВИДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

7.1 Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством

Динамічність зовнішнього середовища вимагає змін підходів до використання стратегічної інформації: підприємство поступово уточнює ситуації з моменту появи перших тривожних повідомлень. За високого рівня нестабільності оточення підприємство здійснює прогнозування можливих варіантів розвитку подій та готує альтернативні рішення й умови їх реалізації ще на стадії надходження слабких сигналів з оточення, а уточнення майбутніх заходів здійснюється в міру поповнення інформації.

Розрізняють *сильні сигнали* (очевидні і конкретні проблеми, виявлені в результаті спостережень за зовнішнім середовищем (моніторинг)) й *слабкі сигнали* (всі інші проблеми, відомі за ранніми і неточними ознаками) навколишнього середовища.

Виявлення слабких сигналів вимагає від спостерігача високої вибірковості, кваліфікації, творчого підходу, орієнтації на незвичну інформацію. Для виявлення слабких сигналів слід використовувати широку мережу збору інформації й ретельно її фільтрувати, залучаючи консультантів, експертів.

Коли слабкий сигнал змінився на сильний (проблема повністю ідентифікована), рішення вже визначено та підготовлено ресурсні й організаційні передумови для його реалізації, такий підхід визначається як «реагування на слабкі сигнали», «управління по слабких сигналах».

Сила сигналу визначає час, який має підприємство для відповідної реакції, тобто заходів на очевидні й конкретні події, значимість яких підприємство в змозі оцінити. Чим сильніше сигнал, тим менше часу. Для вироблення адекватної реакції підприємству необхідно оцінити відносну силу сигналу.

Співвідношення рівня сили сигналу (рівня поінформованості) з адекватними мірами наведено в табл. 7.1.

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

При сильному сигналі 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 в майбутньому не підтвердитися. Отже, реакція на слабкий сигнал повинна бути поступовою, розтягнутою в часі й підсилюватися в міру посилення сигналу.

Таблиця 7.1

Дії фірми при різних рівнях сигналу про виникнення проблеми

Сила сигналу від зовнішнього середовища	Заходи щодо наростання їх дійсності					
	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/НМ)						
2. Визначення джерел Н/НМ						
3. Конкретні обриси масштабів Н/НМ	Область мір, що вживаються, залежно від рівня сигналів					
4. Визначення шляхів рішення проблеми						
5. Передбачувані результати відповідних контрзаходів						

Слабкі сигнали можуть з часом підсилюватись, що вимагає від організації постійного контролю за станом зовнішнього середовища, відслідковування ймовірних проблем та нових можливостей для організації.

7.2 Девіантний та превентивний характер системи управління

Система управління підприємством може носити девіантний та превентивний характер.

Девіантна система управління (за відхиленнями) – проявляється в адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища – означає пасивний характер поведінки підприємства, оскільки передбачає відповідні дії підприємства на зовнішні зміни, що вже відбулися – це дії «пост-фактум». Політика підприємств, яка ґрунтується на діях «пост-фактум», одержала в науці управління назву reactive та inactive (орієнтація на минуле та орієнтація на теперішнє).

Превентивна (попереджувальна) система управління передбачає посилення ролі прогнозування. Превентивний характер системи управління підприємством обумовлює позицію – preactive (підготовка до змін) та interactive (виклик змін). Активна позиція підприємства ґрунтується на використанні сильних сторін підприємства відповідно до тих можливостей, що надає зовнішнє середовище; передбачає здійснення інноваційної політики в різних функціональних сферах його діяльності. Слід зазначити, що позиція preactive за своєю суттю невід’ємна від стратегічного управління.

Тип активної позиції підприємства, спрямованої на зміни зовнішнього оточення, interactive не означає спрямованість на зміну макроекономічних умов і має прояви у змінах середовища безпосереднього оточення

підприємства. Вплив на зовнішнє оточення може здійснюватись такими легітимними засобами як агресивна реклама, особливі умови співробітництва з партнерами, певна цінова і комунікативна політика тощо. Позиція interactive можлива тільки для підприємств, що володіють значною економічною потужністю і мають стійкі позиції на ринку. Це обумовлено тим, що динамічність, складність прогнозування напрямку змін зовнішнього оточення, невизначеність його факторів потребують формування потужного потенціалу підприємства для протидії та впливу на зовнішнє середовище.

Превентивний характер управління забезпечується використанням на підприємстві інструментарію моніторингу, до функцій якого належать відстеження, фіксація та визначення тенденцій змін зовнішніх факторів, встановлення їх відхилень від межі толерантності підприємства. Одержана при стратегічному моніторингу інформація є вихідною передумовою визначення засобів адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

Спостереження за значною кількістю параметрів зовнішнього середовища забезпечує своєчасне реагування підприємства на зовнішні «сигнали» та розроблення превентивних заходів управління. У результаті стратегічного моніторингу формується сигнальна інформація, яка містить дані про можливі проблемні ситуації та нові можливості для підприємства.

Система моніторингу на підприємстві дозволяє вирішувати низку управлінських завдань:

- ✓ оновлення даних про стан факторів зовнішнього оточення в системі стратегічної інформації;
- ✓ «ранній» діагноз ринкової ситуації;
- ✓ забезпечення інформацією про можливості та загрози, що з'явилися у зовнішньому середовищі для підприємства;
- ✓ забезпечення керівництва оперативною зовнішньою інформацією;
- ✓ зменшення ступеня невизначеності стану підприємства;
- ✓ встановлення відхилень стану зовнішнього середовища від прогнозного розвитку;
- ✓ виявлення «слабких» сигналів, тобто проблем, відомих за ранніми та неточними ознаками.

Реалізація функцій стратегічного моніторингу обумовлює взаємозв'язок із системою контролю та інформаційною системою стратегічного управління підприємства.

7.3 Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації

Стратегічне управління є процесом, який включає 3 укрупнених етапи:

1. стратегічне планування - визначається довготривалі перспективи розвитку підприємства і його головних підрозділів.

2. реалізація планів - розробляються заходи по здійсненню стратегії підприємства.

3. стратегічний контроль - визначаються основні проблеми підприємства.

Етапи стратегічного управління частково співпадають у часі й справляють взаємний вплив.

Для реалізації стратегій залежно від конкретних умов використовуються такі моделі управління: внутрішньофірмове управління у спокійному (стабільному) зовнішньому середовищі; управління в умовах динамічного і різноманітного ринку; модель раптово виникаючих загроз і можливостей у зовнішньому середовищі.

Вибір моделі стратегічного управління і систем, що її розкривають, залежить від рівня стабільності зовнішнього середовища.

Сукупність дій зовнішніх факторів формує певний рівень *нестабільності зовнішнього середовища* і, як наслідок цього, доцільність застосування на підприємстві певної системи управління. Одним з методів оцінки ступеня нестабільності зовнішнього середовища є шкала І. Ансофа (табл. 7.2) [1].

Таблиця 7.2

Оціночна шкала ступеня нестабільності зовнішнього середовища фірми за Ансофом

Характеристики	Стадії нестабільності зовнішнього середовища				
	Стабільність	Реакція на проблеми	Передбачення	Дослідження	Творчість
1. Ступінь звичності	Звичні події	Події звичні в межах екстраполяції досвіду	Несподівані, але такі, що мають аналогії в минулому	Нові, несподівані події	
2. Темп зміни подій	Повільніше, ніж відповідна реакція фірми		Адекватно (відповідно, рівні) реакції фірми	Швидше, ніж відповідна реакція фірми	
3. Можливість прогнозування (передбачуваність майбутнього)	За аналогією з минулим	За аналогією з минулим або шляхом екстраполяції	Передбачувані серйозні проблеми й нові можливості	Часткова передбачуваність по слабких сигналах та непередбачувані зміни	
	1	2	3	4	5
Шкала нестабільності					

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 (звичні події в межах придбаного досвіду; події несподівані, але такі, що мають аналоги у минулому; зовсім несподівані події).

- Темп зміни подій (події, які розвиваються повільніше, ніж відповідна реакція фірми; події, які розвиваються адекватно відповідній реакції фірми; події, які розвиваються швидше, ніж відповідна реакція фірми).

- Можливість прогнозування подій і метод прогнозу (метод аналогії з минулим; метод екстраполяції; метод на основі нових власних можливостей (використання стратегічного планування); метод прогнозування по слабких сигналах навколишнього середовища).

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

4. Здійснюється оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища для підприємства.

Дослідження зовнішнього середовища є необхідним у процесі розробки будь-якої стратегії діяльності підприємства, у тому числі й антикризової, через ряд причин:

1) саме зовнішнє середовище, невідповідність підприємства до вимог зовнішніх контрагентів здебільшого спричиняють появу та розвиток кризових явищ;

2) стан та напрям розвитку зовнішнього оточення певною мірою визначають можливості підприємства щодо локалізації кризи та виходу з неї. Погіршення зовнішнього середовища є потужним каталізатором прискорення розвитку кризи, що призводить аж до банкрутства та ліквідації суб'єкта підприємництва. Це посилює часові обмеження антикризового процесу, ускладнює виконання програми антикризових дій. Якщо прогноуються зміни на краще в загальному стані зовнішнього середовища або в його певних сегментах, це послаблює та уповільнює розвиток кризи, стає перешкодою для її розвитку. За цих умов потенційні результати від вжитих антикризових заходів мають бути оперативними, дійовими, вагомими.

3) розробляючи антикризові заходи, необхідно враховувати стан та прогноз розвитку зовнішнього середовища, забезпечувати їх адекватність та часову відповідність до процесів, що відбуваються за межами підприємства [1].

Рівень нестабільності залежить від галузі діяльності підприємства, економічних і політичних факторів. Вибір виду стратегічного управління здійснюється відповідно до конкретного рівня нестабільності (табл. 7.3) [11].

Зв'язок видів стратегічного управління та рівня нестабільності зовнішнього середовища [11]

Назва рівня нестабільності середовища	Рівень нестабільності середовища	Вид управління	Вид стратегічного управління
Відносна стабільність	2,5–3,0	Управління на основі інструкцій	Стратегічне планування
Реактивність	3,0–3,5	Реактивне управління	Управління шляхом вибору стратегічних позицій
Прогнозування довгострокових змін	3,5–4,0	Довгострокове планування	Управління шляхом ранжування стратегічних завдань
Передбачення середньострокових змін	4,0–4,5	Управління на основі передбачених змін	Управління в умовах слабких сигналів
Дослідження короткострокових змін	4,5–5,0	Управління на основі гнучких екстрених рішень	Управління в умовах стратегічних несподіванок

I. Ансофф виділяє такі види стратегічного управління, що використовуються залежно від ступеня нестабільності зовнішнього середовища [1]:

1) *управління на основі екстраполяції тенденцій* (довгострокове планування), що застосовується в умовах порівняно невисокого ступеня нестабільності (оцінка нестабільності - 2,5-3,0);

2) *управління на основі передбачення змін* (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій), що застосовується за середніх значень ступеня нестабільності (оцінка - 3,0-3,5);

3) *управління на основі гнучких експертних рішень*, що застосовується для умов істотної нестабільності зовнішнього середовища (оцінка вище 3,5):

➤ управління на основі ранжування стратегічних завдань - основну увагу приділяє визначенню завдань, які мають розв'язуватися в межах стратегічного управління, що дозволяє реалізувати «принцип своєчасності рішень». Керівники безперервно відстежують зміни завдань та поновлюють список, змінюють їхню пріоритетність. Цей тип стратегічного управління є найпростішим і як правило, сучасні підприємства не обмежуються цим варіантом, а включають його як необхідну складову (етап) до більш складних систем як один із методів ціле встановлення;

➤ управління за слабкими сигналами - наголошує на необхідності відстежування та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так звані «слабкі сигнали» про зміни в ньому, орієнтуючись на які, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення. Якщо організація

працює з урахуванням «слабких сигналів», то в неї є час підготувати відповідні заходи як реакцією на зміни до моменту, коли нова загроза або можливість висвітяться повною мірою [33];

➤ управління в умовах стратегічних несподіванок - рекомендується до використання в умовах, коли зміни в середовищах здійснюються дуже швидко, а отже: проблеми з'являються раптово; виникають нові завдання, що не відповідають нагромадженому досвіду фірми; невміння та неготовність керівників та персоналу своєчасно прийняти відповідні заходи призводять до різноманітних втрат (часу, грошей, іміджу); контрзаходи мають впроваджуватися швидко, але звичайний порядок розробки та виконання рішень не дає змоги це зробити. Ідею «управління в умовах стратегічних несподіванок» покладено в основу більшості відомих систем антикризового управління, що використовуються на різних рівнях управління економікою в постсоціалістичних країнах [33].

Загалом всі види стратегічного управління можна поділити на три групи (рис. 7.1).



Рис. 7.1– Види стратегічного управління залежно від ступеня нестабільності зовнішнього середовища

Наведені різновиди побудови стратегічного управління на практиці знаходять різнобічне втілення в окремих моделях. Теорія та практика управління обґрунтувала наявність широкого кола ефективних моделей стратегічного управління, у яких, в залежності від особливостей середовища та окремих підприємств, реалізовані основні принципи, інструменти та елементи [33].

7.4 Інформаційні компоненти системи стратегічного управління

Процес стратегічного управління безпосередньо пов'язаний з інформаційним забезпеченням. Інформація є предметом управлінської праці, це дані перевірені на достовірність, оброблені, проаналізовані, згруповані відповідно певним критеріям і ознакам, конкретизовані і підготовлені для практичного використання при прийнятті управлінських рішень.

Для забезпечення вибору та ефективної реалізації стратегій розвитку кожне підприємство повинно:

- визначити тип та обсяги необхідної для стратегічної діяльності інформації;
- розробити ефективну систему збирання, обробки, використання та зберігання інформації;
- вжити заходів для запобігання негативного ефекту впливу недостовірної інформації на рішення, що приймаються;
- створити умови для ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень [9].

Стратегічна інформація - оброблені дані, які отримані з навколишнього середовища, подані у такій формі, в якій вони дають відповіді на поставлені питання.

Стратегічна інформація характеризується рядом відмінностей, обумовлених характером процесу ухвалення управлінських рішень:

- орієнтація не стільки «в середину» організації, скільки на її зовнішнє і проміжне середовище;
- аналіз інформації в умовах репрезентативної вірогідності;
- прогностичний характер результатів обробки інформації;
- велика вірогідність суб'єктивного тлумачення інформативних показників;
- міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що приводить до необхідності операції великими об'ємами аналітичної і фінансової інформації [33].

При формуванні інформаційної бази на підприємстві слід дотримуватись низки вимог до даних: достовірність інформації

(відповідність господарським явищам), достатність її обсягу, своєчасність передачі і представлення та естетичність.

Н.М. Гуржій [8] підкреслює, що інформація є найважливішим ресурсом, необхідним для реалізації етапів стратегічного планування на підприємстві. В той же час, інформаційна підтримка процесу розробки стратегічних рішень відрізняється на всіх стадіях (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

Потреба в інформації стратегічного управління і планування [8]

Найменування	Використовувана інформація
Визначення місії і цілей	Загальна інформація про навколишнє середовище, потенційні ринки, наявність ринкових ніш, власні ресурси
Аналіз навколишнього середовища (SWOT-аналіз)	Інформація про можливості і погрози, сильні і слабкі сторони компанії
Аналіз стратегічного положення компанії на ринку	Оцінка привабливості конкретної стратегічної зони господарювання, її розмірів і динаміки розвитку, оцінка частки ринку, рентабельності, життєвого циклу, аналіз використовуваних технологій, конкурентний аналіз
Вибір стратегії	Рекомендації стратегічного аналізу, особистий досвід керівника, інформація по закритих каналах, ради фахівців
Оцінка обраної стратегії	Інформація про відповідність обраної стратегії життєвим реаліям через певний проміжок часу (можуть бути використані дані стратегічного аналізу)
Виконання стратегії і контроль	Інформація про хід і заходи усередині компанії, пов'язані з виконанням стратегії; інформація про результати діяльності компанії на ринку, які стали наслідком виконання стратегії
Управління за допомогою вибору стратегічних позицій	Дані стратегічного аналізу, дані про ресурси компанії

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАО СУ) - система, що об'єднує всі елементи організації в єдине ціле і дозволяє сформулювати процес СУ як безперервний ланцюг управлінських рішень, направлених на досягнення стратегічних цілей [9].

Метою ІАО СУ є збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації, нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу, при формуванні стратегічних рішень [33].

Інформаційно-управлінські системи (ІУС) різного типу дають змогу: нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне; складати прогнози

розвитку подій; формувати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу; відстежити події в зовнішньому середовищі.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі, навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей підприємства [33].

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційно-аналітичного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних.

База стратегічних даних (БСД) - це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства; використовується для оцінки поточного стану, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень [33].

БСД формується за допомогою цільових підборок інформації, що надходить з багатьох джерел (рис. 7.2) і являє собою по суті процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їхньої аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в процесі встановлення та на реалізацію стратегічних планів, проектів і програм.

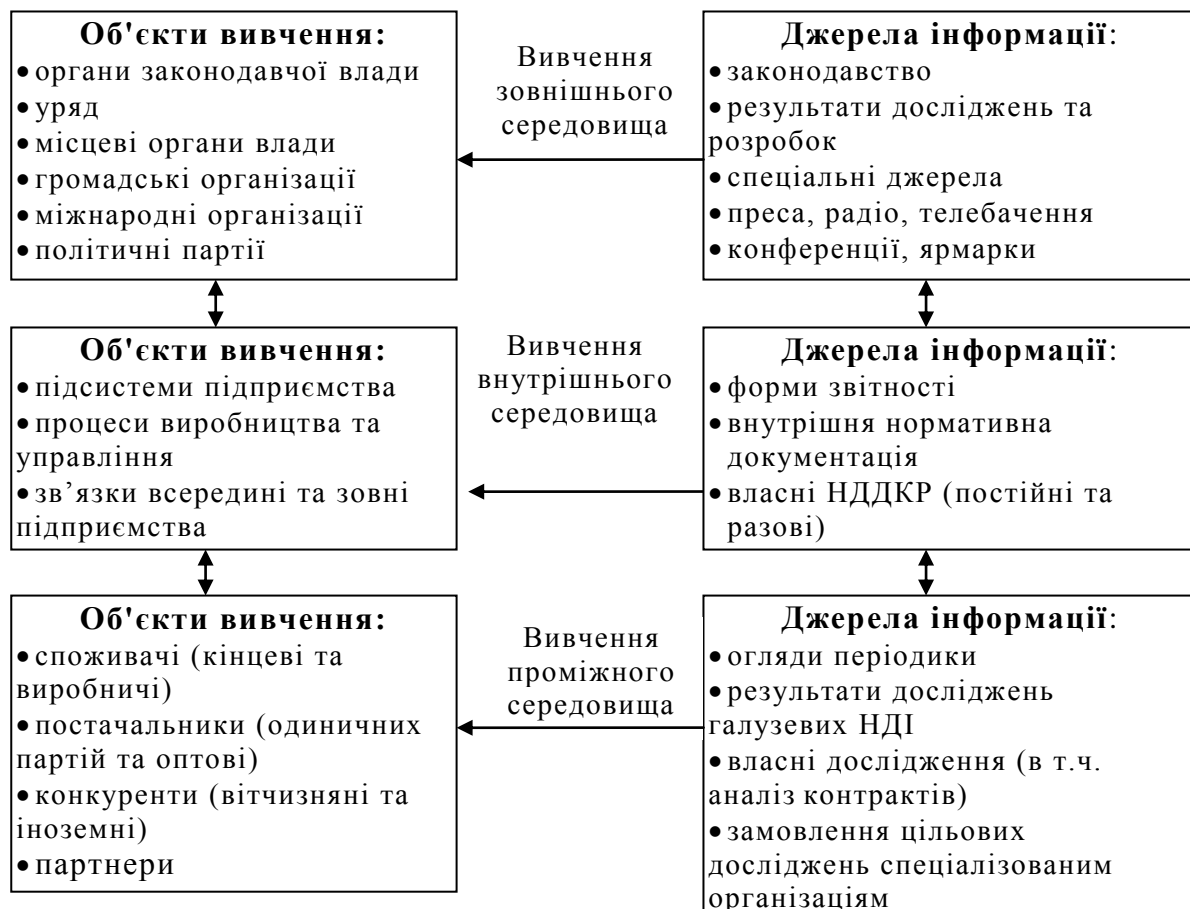


Рис. 7.2 – Об'єкти і джерела інформації про середовище підприємства

БСД підприємства може мати досить складну структуру, тобто складатися з підсистем: БСД про сильні та слабкі сторони підприємства; БСД про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; БСД про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; БСД про стан економіки взагалі; БСД про ситуацію на суміжних ринках тощо.

Добре сформовані та постійно поновлювані БСД є основою для стратегічного планування та управління (табл. 7.5). БСД містять інформацію про організації-конкуренти, яка може будуватися за такими ж самими принципами, як і інформація про базову організацію.

Таблиця 7.5

Інформаційна основа стратегічного управління

Сфери виникнення інформації	База даних планування	Планова процедура
Внутрішньо-державна економічна інформація	Тенденції і прогнози національного та світового розвитку	Виявлення тенденцій в економіці, прогнозування зовнішнього середовища
Міжнародна економічна інформація Галузева інформація Науково-технічна інформація Інформація про ресурси	Тенденції розвитку галузі та характеристика ринків: - аналіз ринків з окремих видів продукції; - техніка та технологія, нові види товарів і послуг; - найперспективніші ринки, товари та послуги; - ціни, просування товарів; - доступність ресурсів тощо	Аналіз галузевих особливостей Прогнозування розвитку та оцінювання змін у типах продукції, техніки, технології, аналіз ринків збуту
Внутрішньофірмова інформація	Умови конкуренції: - фінансові умови; - частка у виробництві й частка на ринку; - виробничі потужності та рівень їхнього завантаження; - співвідношення цін, - просування товарів; - науково-технічні переваги; - основні принципи, форми та методи управління тощо	Оцінювання умов конкуренції: - характеристика можливостей основних конкурентів з кожної групи продукції; - порівняння сильних і слабких сторін фірми на її конкурентів
Рішення	Сформулювати стратегію конкурентної боротьби для продукції, що випускається	Оцінити можливості та засоби входження в нові галузі

Зважаючи на особливості стратегічної інформації, прогнозний характер даних обумовлює необхідність їх постійного отримання та аналізу для прийняття рішень стратегічного характеру [9].

Стратегічна інформація збирається та використовується для побудови інформаційної моделі зовнішнього середовища. Для створення інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління необхідно дотримуватися таких принципів: достовірність інформації, оптимальність її обсягу, забезпечення контролю над інформацією та захисту від несанкціонованого доступу, постійне оновлення даних, адаптивність, адекватність конкретним умовам розвитку підприємства, вчасність введення і виведення інформації.

Існують різні інформаційні системи, які використовуються в СУ (табл.7.6) [9; 19].

Таблиця 7.6

Інформаційні системи в стратегічному управлінні

Характеристики інформаційних систем	Типи положень системного вводу	Акцент у системі
Традиційна інформаційна система	Набори певних даних	Аналіз та розрахунки (розрахункові задачі)
Інформаційні системи	Набори певних даних та банки знань	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень (з прогнозними задачами)
Система стратегічних рішень, в тому числі, що використовують:	Бази стратегічних даних та знань	Відслідковування складної взаємодії організації із середовищем у реальному масштабі часу (прогнозно-аналітичні задачі)
а) «Чисту» систему повідомлень	Набори певних даних та банку знань	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
б) Систему повідомлень з «повідомленнями виключення»	БСД	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
в) «Чисту систему» повідомлень про виключення	БСД	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
г) Довідкову систему з стандартними запитами	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
д) Систему, що працює по запитах з вільним опитуванням	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)

Продовження табл. 7.6

е) «Ділові системи» без моделі рішення	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
ж) Ділові системи із загальними моделями рішень (головна система)	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції, орієнтовані на альтернативні стратегічні рішення на основі критичного аналізу емпіричних даних, порівняння
з) Діалогові системи за спеціальними функціональними моделями рішень (підпорядкована системи)	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції, орієнтовані на альтернативні стратегічні рішення на основі критичного аналізу емпіричних даних, порівняння
і) Діалогова система із загальною моделлю балансування стратегічних рішень	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції щодо вибору та балансування стратегічних рішень у стратегічному наборі

Загалом немає ідеальних ІСУ не існує і кожне підприємство повинне самостійно ухвалювати рішення щодо їх форми.

Динаміка розвитку і кон'юнктура ринку інформаційних технологій зумовили посилений розвиток сучасних технологій автоматизації різних сфер бізнесу.

Еволюційним кроком на шляху розвитку автоматизації виробництв є створення корпоративних інформаційних систем (КІС), які являють собою цілісний програмно-апаратний комплекс, що дозволяє задовольнити як поточні, так і майбутні потреби підприємства в обробці даних.

Основними рисами КІС є:

1. Передбачається застосування погодженого набору промислових інформаційних технологій для управління інформаційними ресурсами підприємства.

2. Інформаційна погодженість усіх бізнес-процесів, для яких створюється інформаційна система.

3. Відповідність функціональності робочих місць співробітників їхнім посадовим обов'язкам.

4. Єдиний регламент експлуатації і обслуговування всіх компонентів системи.

Реалізація концепції єдиної КІС підприємств знаходить висвітлення в появі спеціалізованих фірм, що займаються безпосередньо організацією таких систем і розробкою програмного забезпечення до них. Найбільшого поширення набули системи управління ресурсами (ERP - Enterprise Resource Planning).

Питання для самоперевірки

1. *Охарактеризуйте поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища.*
2. *Як співвідносяться дії підприємства із силою сигналів зовнішнього оточення?*
3. *Опишіть девіантний та превентивний характер системи управління*
4. *Стратегічна інформація та її роль в стратегічному управлінні.*
5. *Охарактеризуйте об'єкти і джерела інформації про середовище діяльності підприємства.*
6. *Що являє собою інформаційна система стратегічного управління?*
7. *У чому полягає управління за «слабкими сигналами»?*
8. *Прокоментуйте умови, що характеризують ситуацію «стратегічної несподіванки».*
9. *У чому сутність гнучкості підприємства як відкритої системи?*

8 ПОРТФЕЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

8.1 Поняття «портфель підприємства» та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди.

Портфель підприємства - сукупність відносно самостійних видів господарської діяльності (стратегічних одиниць бізнесу - СОБ), різних за потенціалом і прибутковістю.

Господарський портфель повинен відповідати можливостям підприємства і конкретним умовам зовнішнього середовища. Підприємство на основі періодичного аналізу господарського портфелю, повинно визначати, які напрямки діяльності слід розвивати і в якому ступені, а які - ліквідувати. При розробці стратегій розвитку господарський портфель може бути розширений за рахунок включення в нього нових видів діяльності.

Мета «господарського портфеля» - досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності.

Портфель підприємства формується за різними підходами залежно від числа різних одиниць аналізу, які умовно поділяються на 3 групи [9]:

1) одиниці аналізу, які відображають об'єкти зовнішнього середовища - **стратегічна зона господарювання (СЗГ)** - дає можливість диверсифікованим підприємствам раціоналізувати організацію різнорідних сфер бізнесу, а також допомагає зменшити складність підготовки стратегії.

СЗГ (За І.Ансоффом) - окремий сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче одержати) вихід. І. Ансофф трактує СЗГ як попит на продукцію, для виготовлення якої необхідна певна технологія.

2) одиниці аналізу, що відображають об'єкти внутрішнього середовища:

✓ *Стратегічний господарський центр* - внутріфрмова організаційна одиниця, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання.

✓ *Стратегічний господарський підрозділ* - структурна одиниця диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності (бізнесу), або просто певний вид бізнесу.

✓ *Стратегічні одиниці бізнесу (СОБ)* - сфери діяльності підприємства, незалежні одна від одної, що характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань. До СОБ відносяться господарські підрозділи, якщо вони:

- обслуговують ринок, а не працюють на інші підрозділи в складі корпорації (західні фахівці вважають, якщо більше 60% продукції,

виробленої однією одиницею, використовуються усередині корпорації іншою виробничою одиницею, то їх доцільно розглядати як одну СОБ);

- мають своїх споживачів і конкурентів;

- керівництво СОБ контролює ключові фактори успіху на ринку.

✓ **Стратегічні елементи бізнесу** -напрямок діяльності підприємства, що має власну місію і завдання, діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямків.

Зазначені вище терміни вчені розглядають як синоніми, але тільки з визначення стратегічних одиниць бізнесу стає зрозумілим яка стратегічна задача підрозділу, що виділяється. Тому в подальшому використовується термін «стратегічні одиниці бізнесу».

3) **Стратегічний сегмент** - напрямок діяльності підприємства, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху, отриманої в результаті аналізу наявних і можливих ресурсів у розглянутому періоді часу. Основна відмінність стратегічного сегменту в тому, що з одного боку, це елемент внутрішнього середовища, а з іншого - включає елементи зовнішнього середовища.

Після вибору СЗГ підприємство повинно розробити відповідну номенклатуру виробів. Відповідальність за вибір галузі діяльності, розробку конкурентоспроможних виробів і збутових стратегій лежить на СОБ, яка може бути організована як для обслуговування однієї або декількох СЗГ.

Господарський портфель підприємства може бути скомплектований з двох або трьох видів одиниць стратегічного аналізу. По-перше, це повинні бути одиниці зовнішнього та внутрішнього середовища (СЗГ та СОБ), а по-друге, до господарського портфелю можуть бути включені стратегічні сегменти (СС) [9]. Можливі варіанти складу господарського портфелю наведено на рис. 8.1.

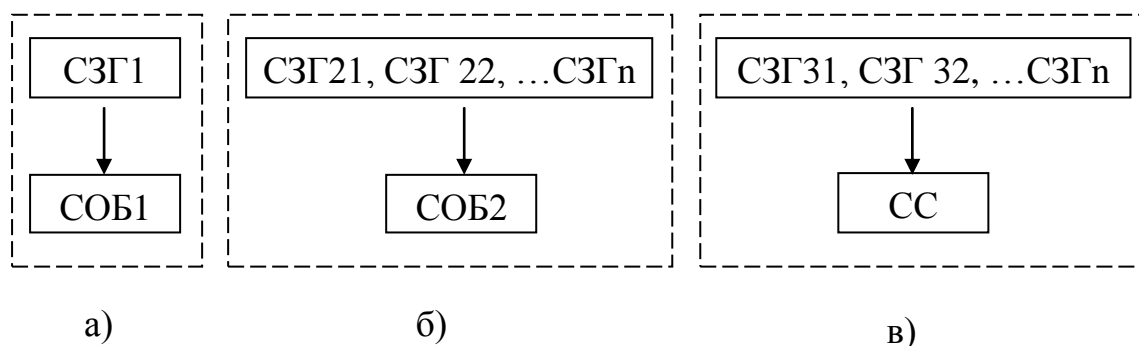


Рис. 8.1 – Склад господарського портфелю підприємства

Формування господарського портфелю підприємства складається з етапів портфельного аналізу:

1. Стратегічна сегментація (виділення СЗГ і СОБ).
2. Визначення поточних ринкових позицій СОБ.
3. Визначення пріоритетів розвитку господарського портфеля.
4. Визначення напрямів стратегічного розвитку СОБ.
5. Зниження стратегічної вразливості портфелю.
6. Оптимізація господарського портфелю.
7. Досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку.
8. Оптимальний розподіл ресурсів між СОБ [9].

Портфельна стратегія (корпоративна, загальна) - це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру СОБ та СЗГ, в яких підприємство буде працювати в майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії, показуючи напрямки розвитку фірми в цілому. На цьому рівні ухвалюється рішення про бізнес-портфелі (сукупність форм і видів економічної діяльності) фірми, вирішуються питання про злиття, придбання або вихід з якого-небудь бізнесу.

Портфельна стратегія поєднує і підпорядковує діяльність окремих СОБ і направлена на вирішення ряду **завдань**:

- розподіл ресурсів між СОБ на основі портфельного аналізу - дослідження господарського портфелю та генерації стратегічних ініціатив на корпоративному рівні з метою оцінки товарно-ринкових можливостей підприємства, ухвалення рішення щодо того, які види діяльності для нього найдоцільніші;

- заходи щодо реструктуризації підприємства - зміни структури організаційно-правової форми з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення;

- єдину стратегічну орієнтацію СОБ та ефект синергії.

За Ансоффом портфельна стратегія включає в себе 4 компоненти:

1) географічний вектор росту - визначає напрямки і масштаби майбутньої сфери діяльності підприємства;

2) конкурентні переваги, яких підприємство буде намагатися досягти у відповідних областях діяльності.

3) синергізм, який має виникати між різними сферами діяльності підприємства. Синергізм - це явище коли ефективність спільної діяльності СОБ зростає понад суму ефективностей кожної СОБ, якщо б вони діяли окремо.

4) стратегічна гнучкість портфеля.

Розробка корпоративної стратегії передбачає певні види дій [9]:

- дії по досягненню диверсифікованості - визначає, чи буде диверсифікованість обмежуватися декількома галузями промисловості або поширяться на багато галузей, що й визначить позицію підприємства в кожній з окремих галузей;

- дії по поліпшенню загальних показників діяльності в тих галузях, де вже працює підприємство - рішення повинні бути прийняті по посиленню конкурентоспроможності й прибутковості в довгостроковій перспективі;

- дії, спрямовані на пошук шляхів одержання синергетичного ефекту серед родинних підприємств і перетворення ефекту в конкурентну перевагу - підприємства, розширюючи своє поле діяльності за рахунок схожих технологій, аналогічного характеру роботи й каналів збуту, того ж сегменту ринку, досягає переваги перед іншими компаніями, що переорієнтується на абсолютно нові для них види діяльності.

Ефективна корпоративна стратегія (за М.Портером) повинна визначати: загальну ефективність діяльності підприємства; унікальне становище підприємства стосовно його конкурентів; доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів; конкурентну перевагу підприємства як наслідок узгодженості його дій; життєздатність підприємства як результат ефективності його діяльності.

Принципи ефективної корпоративної стратегії:

- принцип цілісності (має бути сформована як певна система);
- принцип безперервності (навіть вдало сформульована стратегія потребує з часом уточнень, коригувань тощо);
- принцип гнучкості (здатність стратегії змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбаченими обставинами);
- принцип точності (стратегія повинна бути конкретизована і деталізована, наскільки це можливо з огляду на зовнішні і внутрішні умови діяльності корпорації);
- принцип участі (до розробки стратегії необхідно залучати всіх).

Формування корпоративної стратегії має враховувати всі об'єктивні фактори її функціонування, бачення її стану на різних етапах розвитку, аналіз конкретних результатів діяльності, її основні компоненти: масштаб діяльності, місія, цілі, стратегія розвитку, ресурси і синергетичний ефект від їх використання (табл. 8.1).

Корпоративна стратегія повинна забезпечувати стійке економічне зростання (збільшення розмірів підприємства та розширення обсягу виробництва (випуск продукції, величина продажів, чисельність персоналу та ін.) і розвиток (якісна зміна та відновлення господарської системи, підвищення ефективності її функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах і поліпшення якості продукції, що випускається) підприємства.

Компоненти корпоративної стратегії

Компонента стратегії	Роль у визначенні корпоративної стратегії
Масштаби діяльності і місія	Вид діяльності підприємства. Сегменти ринку споживачів, на які спрямована діяльність підприємства. Технології, що будуть використані. Сенс існування підприємства
Цілі	Ключові аспекти діяльності підприємства. Показники діяльності стосовно кожного аспекту. Терміни досягнення показників
Стратегія розвитку	Методи досягнення підприємством бажаного рівня розвитку. Можливості досягнення бажаного рівня за рахунок існуючих напрямків діяльності. Необхідність розвивати нові напрямки діяльності, виходити на нові ринки, щоб досягти бажаного рівня розвитку
Розподіл ресурсів	Принципи розподілу фінансових ресурсів підприємства, покликані забезпечити максимальну віддачу
Складові синергізму	Компетенції, знання, нематеріальні активи (популярність торгової марки, висока репутація тощо). Ресурси, активи, функціональні процеси (виробничі потужності, науково-дослідні розробки, канали реалізації)

Класифікація конкурентних стратегій (за Ф. Котлером) ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує організація, розрізняють 4 типи конкурентної стратегії [15]:

1) Стратегія лідера реалізується, коли організація займає домінуючі позиції на ринку, визнані її конкурентами. Мета цих стратегій - збереження займаних позицій і, можливо, придбання статусу домінантного лідера, під яким розуміють організацію, чия ринкова доля значно перевищує ринкові долі інших організацій, і вірогідність її значного зниження мінімальна. Така організація є «еталоном», з яким порівнюють можливості решти конкурентів, що намагаються її атакувати, наслідувати або позбутися. Галузеві лідери, як правило, добре відомі: IBM, Mcdonaid's, Gillette, «Проктер енд Гембл» тощо. Стратегії лідерів можуть мати такі різновиди:

а) перманентна стратегія нападу - має на увазі позитивне відношення в організації до інноваційної діяльності. Такі лідери прагнуть бути першими при запуску нових технологій, у тому числі радикального характеру, нових товарів тощо.

б) стратегія зміцнення і захисту - передбачає створення таких умов, за яких конкурентам складно збільшувати ринкову частку за рахунок лідируючої компанії. Таку стратегію найчастіше реалізують організації, які досягли галузевого домінування і не бажають піддаватися ризику попасти під дію антимонопольного законодавства, а також організації, які прагнуть отримувати максимальні прибутки швидко через невизначеність або недостатню привабливість довгострокових перспектив галузі або високу ризикованість масштабних інвестицій.

в) стратегія демонстрації сили - передбачає створення іміджу організації, яка не вибачає спроби конкурентів змінити розподіл сил. При її реалізації організація робить натяки своїм конкурентам, що в разі їх агресивних дій вони будуть покарані та оперативно реагує на спроби конкурентів захопити частину її ринкової долі за допомогою ще більшого, ніж у конкурентів зниження ціни, посилення рекламних зусиль і т.д.

2) Стратегія атакування (претендента) лідера є привабливою для організацій, які не займають становища лідера. Мета агресивної стратегії - зайняти місце лідера. При цьому виникають певні проблеми: вибір «плацдарму» для атаки лідера, оцінки його можливої реакції та захисту. Такі організації можуть бути розділені на дві групи - **агресори** (не задоволені своїм положенням і всіляко прагнуть відвоювати у лідера і в інших галузевих організацій ринкові долі) і **спокійні послідовники** (хочуть зберегти положення, що є у них, будучи задоволеними отримуваними прибутками). Функціональні стратегії організацій, які претендують на лідерство, в значній мірі визначаються параметрами галузі (рис. 8.2).

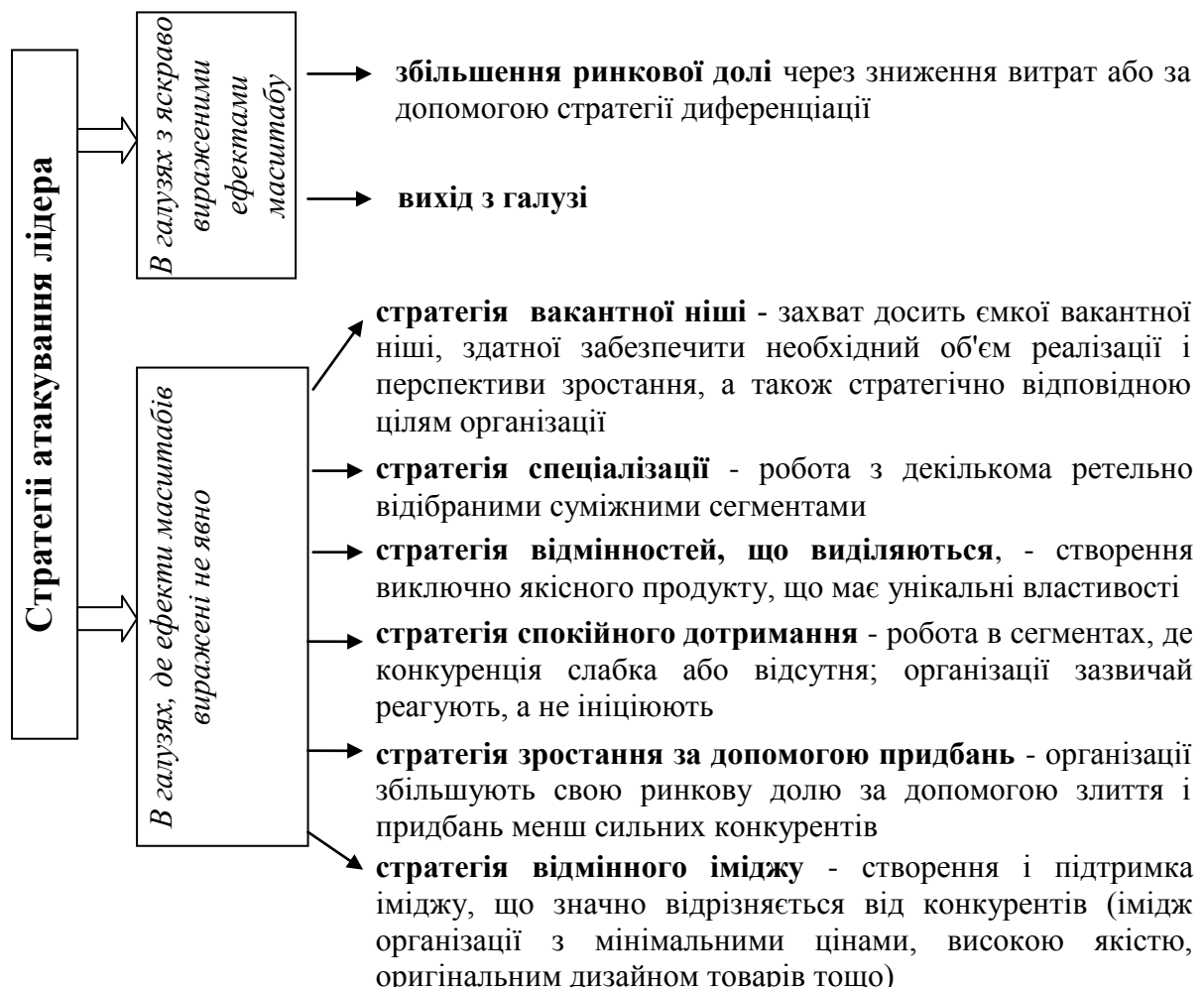


Рис. 8.2 – Стратегії атакування лідера

3) Стратегію послідовника (переслідування) лідера вибирає організація, яка утримує невелику частку ринку і тому адаптується до основних конкурентів. Така поведінка виявляється в умовах олігополії, коли можливості диференціації малі, а перехресна еластичність цін дуже висока, тому що кожен конкурент прагне уникнути боротьби. Захоплення малої частки ринку посилює значення стратегічного вибору з урахуванням можливостей і прагнень організації. Стратегії організацій, які утримують малу частку ринку, мають деякі особливості: орієнтуються на певні сегменти ринку для повнішої реалізації своєї унікальності; впроваджують передові технології з метою зниження витрат; дотримуються спеціалізації, а не диференціації; залучають авторитетного керівника, здатного сформулювати й реалізувати стратегію [15].

4) Стратегія фахівця (нішера) збігається з однією із конкурентних стратегій, сформульованих М. Портером – стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті. Ніша, на якій зосереджені зусилля фахівця, буде рентабельною тоді, коли вона задовольнятиме такі умови: матиме достатній потенціал для отримання прибутку; бажані темпи зростання; буде малопривабливою для конкурентів; відповідатиме специфічним можливостям організації; створюватиме стійкий бар'єр для входження інших організацій. Важливою проблемою залишається визначення критерію, за яким проводять спеціалізацію. Такий критерій може бути пов'язаний із технічною характеристикою товару, його особливими властивостями або з іншим елементом маркетингового тиску.

Портфельні стратегії тісно пов'язані з «життєвим циклом» підприємства, відповідно до фаз якого, до базових корпоративних стратегій, відносяться:

1. Стратегія зростання - характерна для підприємств, функціонуючих у галузях, що динамічно розвиваються (стадія зародження та зростання життєвого циклу підприємства); передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити 3 альтернативних різновиди:

а) **стратегія інтенсивного зростання** - припускає безперервне збільшення обсягу виробництва продукції основної діяльності, що досягається завдяки відновленню основних фондів, підвищенню кваліфікації працівників, поліпшенню використання основних та оборотних фондів, удосконаленню організації праці та виробництва. Дану стратегію використовують, коли ринковий попит на продукцію зростає та пропозиція ресурсів також зростає;

б) **стратегія інтеграційного зростання** - припускає об'єднання або поглинання одних підприємств іншими, пов'язаних з їх діяльністю; проявляється в двох видах: **горизонтальна інтеграція** - поглинання або об'єднання з підприємствами-конкурентами, що виробляють аналогічну

продукцію, з метою завоювання більшої частки ринку за рахунок частки ринку об'єднаної або поглиненої компанії; **вертикальна інтеграція** - організація, об'єднання або поглинання підприємств, взаємозалежних технологічно (наближення до кінцевого споживача - пряма інтеграція або до постачальника - зворотна інтеграція, може бути також повна інтеграція - і до постачальника, і до споживача);

в) **стратегія диверсифікованого зростання** - припускає проникнення підприємства в інші галузі виробництва. Стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підприємство не було надто залежним від одного виду діяльності.

2. Стратегія стабілізації - стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості (стадія зрілості або стабілізації життєвого циклу підприємства). Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту.

3. Стратегія скорочення - комплексні дії відносно поступового згорання бізнесу, що перейшов у заключну стадію життєвого циклу. До стратегій скорочення відносяться:

а) **стратегія «збір урожаю»** - відмова від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій перспективі. Стратегія застосовується до безперспективних видів діяльності для одержання максимального сукупного доходу за період, протягом якого відбувається скорочення їх випуску;

б) **стратегія скорочення витрат** - пошук можливостей, що сприятимуть зменшенню витрат виробництва, підвищенню продуктивності праці тощо;

в) **стратегія скорочення підприємства** - вимагає закриття або продажу одного з підрозділів заради досягнення довгострокових цілей. Стратегію найчастіше обирають диверсифіковані підприємства для узгодження видів діяльності або підтримки найперспективніших з них. Вважають, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення, коли відмовляються від окремих підрозділів чи реалізують основні фонди в значному обсязі;

г) **стратегія ліквідація підприємства** - крайній випадок стратегії скорочення - здійснюється, коли підприємство не має змоги продовжувати свою діяльність.

8.2 Стратегічні зони господарювання та стратегічна сегментація ринку

Стратегічна позиція підприємства – це місце підприємства на певному сегменті ринку, його потенційні можливості по покращанню, або підтримці на сталому рівні свого положення в конкурентній боротьбі.

Аналіз стратегічної позиції підприємства на ринку виступає елементом діагностики фінансово-господарського стану підприємства.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) - це певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати і який тому є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого його функціонування.

Монопродуктові або однорідні, спеціалізовані підприємства діють на одному сегменті, який найчастіше визначають як СЗГ.

Головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби. СЗГ має певні кількісні та якісні характеристики [30]:

- місткість СЗГ, що обмежується обсягами поточного попиту;
- динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий тощо);
- конкурентна позиція підприємства в сегменті;
- очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді;
- особливості розподілу та продажу;
- фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності тощо.

Для виділення стратегічних зон господарювання застосовують такі параметри, які визначають по кожній потенційній СЗГ:

➤ Перспективи зростання в даній СЗГ. Вони повинні виражатися потенційними темпами зростання обсягів виробництва продукції у поєднанні цих темпів з фазами життєвого циклу попиту на продукцію.

➤ Перспективи рентабельності виробництва продукції в даній СЗГ, що залежать від можливостей реалізації в ній очікуваного прибутку, а також досягнення необхідного рівня витрат виробництва.

➤ Очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища, при якому перспективи зростання обсягу продажів і рентабельності виробництва втрачають визначеність і можуть змінюватися.

➤ Головні чинники успішної конкуренції в майбутньому, що відображають гостроту конкуренції, технічну та економічну політику конкурентів, можливість досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції і т.п.

Аналіз стратегічних зон господарювання дозволяє вирішити завдання:

- визначення набору СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі;
- визначення шляхів взаємодії між СЗГ, включених в перспективний набір;
- визначення методів захисту стратегічного перспективного набору від руйнівного впливу несподіваних подій;
- визначення напрямків діяльності по підготовці до використання перспективних технологічних нововведень тощо [30].

На вибір СЗГ впливає ряд чинників:

- а) майбутні потреби ринку;
- б) технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреба;
- в) споживачі, потреби яких будуть задовольнятися;
- г) географічний регіон.

Проблема вибору СЗГ, в яких підприємство намагатиметься здійснювати свою діяльність, полягає в тому, щоб забезпечити рівновагу між короткостроковою і довгостроковою прибутковістю (рентабельністю), застрахуватись від ризиків шляхом диверсифікації інвестицій та зусиль компанії [30].

Процес виділення СЗГ починається з визначення потреб потенційних споживачів продукції. Залежно від характеру засобів задоволення цих потреб досліджують можливі технологічні рішення, пов'язані з її виробництвом, після чого прогнозують можливий тип споживача, який може в перспективі придбати такі засоби по ціні, обумовленій витратами виробництва за даною технологією.

Далі визначають географічний ареал, в якому може концентруватися більшість потенційних клієнтів.

Шляхом аналізу перерахованих чинників встановлюють, які з них можуть забезпечити успіх підприємства в даній СЗГ.

Виділення СЗГ та СОБ відбувається в результаті сегментації ринку і є першим етапом формування господарського портфеля підприємства.

Сегмент - це певним чином виділена частина ринку, де може бути реалізована продукція підприємства. Об'єкти, що входять у сегмент, повинні володіти загальними ознаками. Частіше усього виділяють сегменти ринку, що орієнтовані на відповідні групи споживачів.

Стратегічна сегментація - вибір цільових сегментів ринку (СЗГ), які найповніше відповідають можливостям підприємства та особливостям розвитку ринку і на які підприємство претендує (має або хоче отримати вихід).

Для ідентифікації цільових груп споживачів використовують сегментацію у два етапи: макро- і мікросегментація.

Макросегментація - ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології; може здійснюватися за такими критеріями: потреба, технологія, тип споживачів, географічний район [9].

Сегментація істотно залежить від виду товару, який реалізують на ринку. Наприклад, для сегментації ринку споживчих товарів найчастіше визначальними є географічні, демографічні, соціально-економічні та поведінкові критерії. Для товарів виробничого призначення першочергове значення мають географічні, технологічні, юридичні й економічні критерії.

Мікросегментація - процес визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару. За законом Парето, 20% споживачів купують 80% від загальної кількості конкретного виду продукції. Зрозуміло, що це співвідношення не є постійним і може становити 18:82 чи 25:75, але значення закону від цього не змінюється: він є справедливим як для споживчих товарів, так і для товарів виробничого призначення.

Мікросегментація для товарів споживання може здійснюватися на основі соціально-демографічних характеристик споживачів (*соціально-демографічна чи описова сегментація*); вигод, на які претендують потенційні клієнти (*сегментація за вигодами*); стилю життя (*соціально-культурна сегментація*); характеристик поведінки при купівлі (*поведінкова сегментація*) [9].

Процес сегментації здійснюється в певній послідовності (рис.8.3): встановлення принципів сегментації; визначення методів сегментації; визначення критеріїв сегментації; вибір цільового ринку; вибір цільового сегменту [9].

Серед принципів, застосовуваних для проведення успішної сегментації ринку та апробованих практичною діяльністю виділяють [9]:

- *принцип відмінності між сегментами* – в результаті сегментації отримують групи споживачів, що розрізняються один від одного;

- *принцип схожості споживачів* - однорідність потенційних покупців з погляду купівельного відношення до конкретного товару, що дозволить розробити відповідний маркетинговий план для всього цільового сегменту;

- *принцип великої величини сегменту* - цільові сегменти повинні бути достатньо великими для забезпечення продажів і покриття витрат підприємства. При оцінці величини сегменту слід враховувати характер товару, що продається, і місткість потенційного ринку;

- *принцип вимірності характеристик споживачів* - необхідна для цілеспрямованих польових маркетингових досліджень, в результаті яких можна виявляти потреби потенційних покупців, а також вивчати реакцію цільового ринку на маркетингові дії підприємства;

- *принцип досяжності споживачів* - означає вимогу наявності каналів комунікації підприємства-продавця з потенційними споживачами (каналами комунікації можуть бути газети, журнали, радіо, телебачення, засоби зовнішньої реклами і т.п. для просування і інформування потенційних покупців про конкретний товар: його характеристики, вартість, основні переваги, можливі розпродажі тощо).

Найпоширенішими методами сегментації ринку є [9]:

- *Метод угруповань по одній або декільком ознакам* - послідовне розбиття сукупності об'єктів на групи по найбільш значущих ознаках. Певна ознака виділяється як системоутворюючий критерій, потім формуються підгрупи, в яких значущість цього критерію значно вище, ніж

по всій сукупності потенційних споживачів даного товару. Шляхом послідовного розбиття на дві частини вибірка ділиться на ряд підгруп.

- **Методи багатовимірною статистичного аналізу** - розділення відбувається по комплексу аналізованих ознак одночасно.

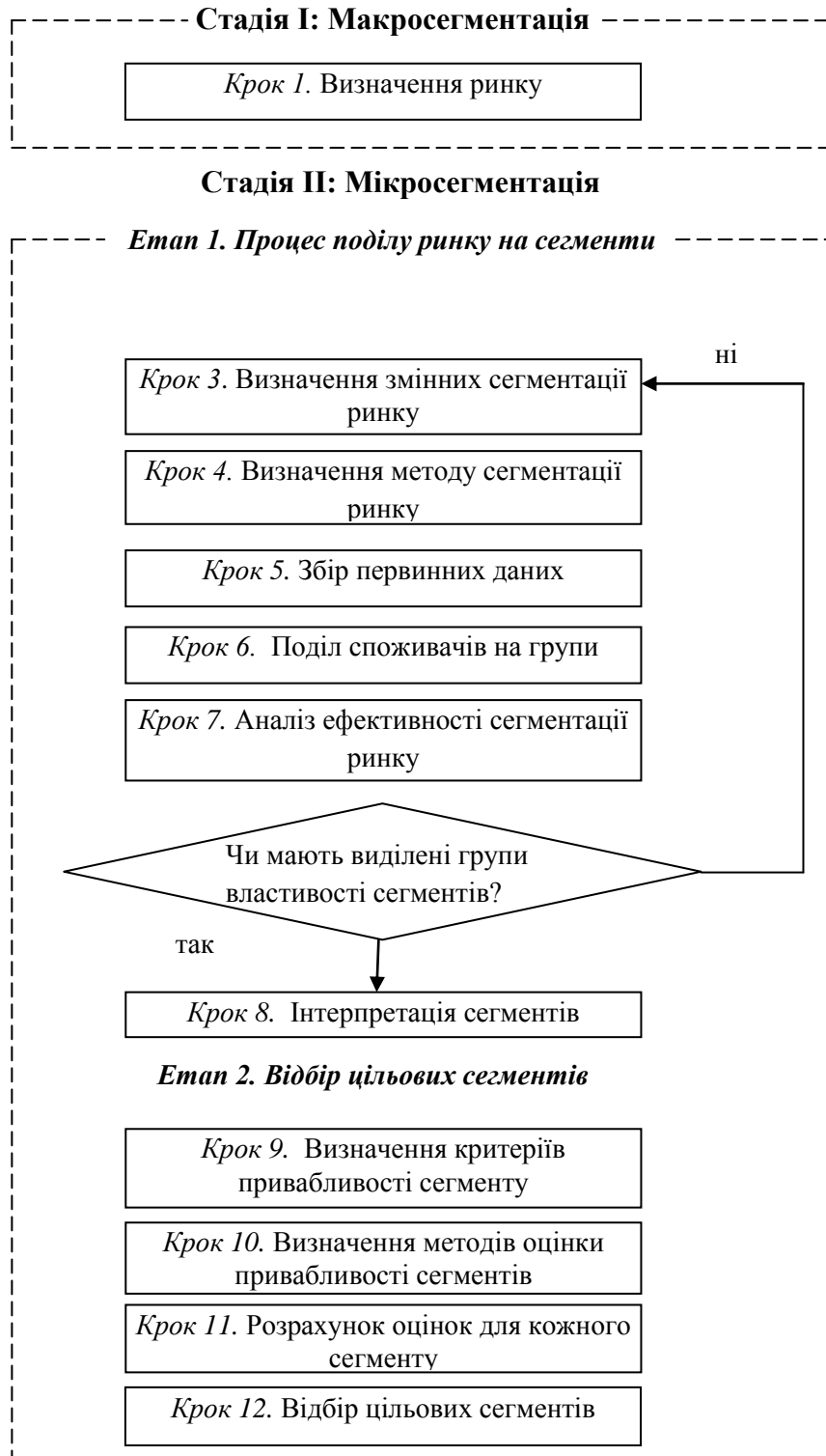


Рис. 8.3 – Процес сегментації ринку та відбору цільових сегментів

Після визначення принципів і методів сегментації обирають обґрунтовані критерії сегментації - ті ознаки, які дозволяють розбити споживачів на групи з однаковими потребами найкращим чином.

Для поділу ринку на сегменти може застосовуватися одна або декілька змінних у комбінації. При одній змінній, часто використовують економічні параметри: рівень доходів, платоспроможність споживачів. Такий підхід не завжди відображає суть поведінки клієнта - мотив купівлі, на який у свою чергу впливає безліч факторів: географічних, культурних, демографічних, соціально-економічних, психографічних, маркетингових.

В якості критерію сегментування іноді використовують потреби і особливості споживачів, тобто в один сегмент поєднують клієнтів, що мають схожі потреби.

Для виділення СЗГ недостатньо використання однієї змінної, тоді виникає необхідність виділення сегментів ринку на основі декількох базових змінних [9].

Під *ємністю ринку* розуміється можливий обсяг реалізації товарів, що визначається платоспроможністю населення при даному рівні споживчих цін на ринку. Місткість ринку вимірюється в натуральному та/або грошовому показниках, як правило, за рік.

Ємність ринку характеризується потенційною ємністю (максимально можливою) та часткою ринку. *Частка ринку* - це та частина ринку, яка покривається даною фірмою. Частка ринку визначається як відношення об'єму продажу товару даного підприємства до потенційно можливої ємності ринку.

Реальна місткість ринку - це обсяги продажу (кількість чи вартість) товару, у даний час конкретній групі споживачів.

Потенційна місткість ринку (ринковий потенціал) - це максимально можливі обсяги продажу товарів за конкретний проміжок часу, яких можна досягти за певних умов (завдяки реалізації відповідних маркетингових програм).

8.3 Привабливість стратегічної зони господарювання та її оцінювання

Оцінка привабливості СЗГ відбувається за бази експертного методу та здійснюється за напрямками: привабливість СЗГ, перспективи розвитку прибутковості, нестабільність ринкової ситуації та ведення бізнесу.

СЗГ має певні кількісні і якісні характеристики, до основних з яких належать:

- 1) ємність СЗГ, що характеризується обсягами поточного попиту;
- 2) динамічні характеристики попиту (стабільний, зростаючий, що зменшується за певний період часу);

- 3) конкурентна позиція підприємства у сегменті;
- 4) очікуваний обсяг продажів у поточному й перспективному періоді;
- 5) особливості розподілу й продажу;
- 6) фактичні й прогнозовані величини прибутку, рентабельності й ін. показників.

Об'єктом аналізу привабливості СЗГ є прогнозування економічних, технологічних, політичних факторів, екстраполяція минулих тенденцій попиту й рентабельності у конкретній СЗГ і оцінка їх перспектив з урахуванням можливих змін.

Оцінка привабливості СЗГ заснована на таких принципах (рис. 8.4):

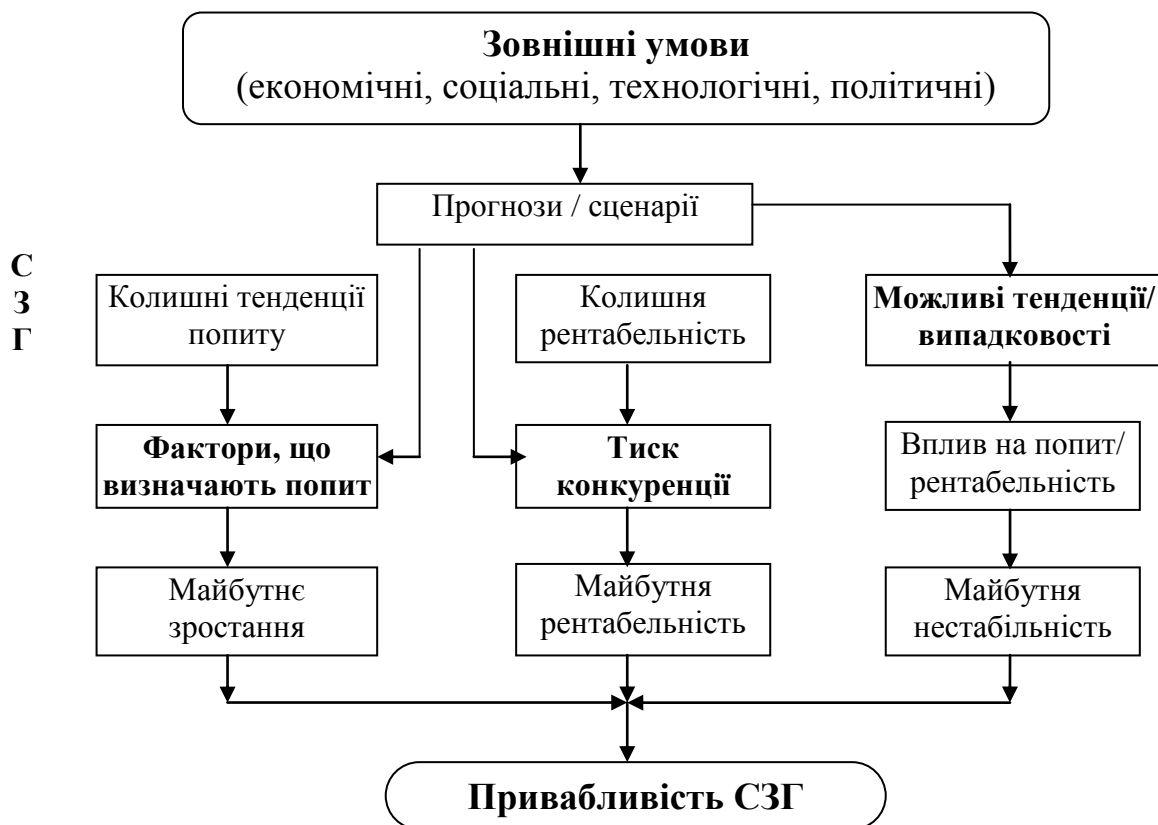


Рис. 8.4 – Оцінка привабливості СЗГ

1) Глобальний прогноз економічних, соціальних, політичних, технологічних умов для тих СЗГ, які цікавлять підприємство.

2) Аналіз ступеня впливу найважливіших тенденцій і випадкових подій на відповідну СЗГ та оцінка ступеня нестабільності в цій зоні.

3) Екстраполяція колишніх тенденцій зростання рентабельності в розглянутих СЗГ.

4) Аналіз факторів, що визначають попит, і оцінка можливих змін в сформованих тенденціях попиту.

5) Оцінка загальних зрушень в тенденціях зростання в близькій і далекій перспективі за допомогою балів інтенсивності.

б) Оцінка можливих змін у тенденціях рентабельності за допомогою аналізу ступеня конкурентного тиску і екстраполяції даних про рентабельність.

7) Загальна оцінка привабливості СЗГ в майбутньому при поєднанні перспективи зростання (G), рентабельності (P) і можливого рівня нестабільності (+Q, -Q).

Привабливість СЗГ визначають за формулою:

$$\text{Привабливість СЗГ} = \alpha G + \beta P + \gamma Q_i - \delta Q_i,$$

де $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ - коефіцієнти, значення яких встановлюється керівниками підприємств, виходячи зі значущості того або іншого елемента, що утвориться для підприємства у даній СЗГ (коефіцієнти відносного внеску кожного фактору.) Їх сума дорівнює одиниці. Ці коефіцієнти вказують на порівняльну привабливість орієнтирів для підприємства. Вони можуть бути пов'язані з коротко- або довгостроковими перспективами зростання, коротко- або довгостроковою рентабельністю, стратегічною гнучкістю або синергізмом;

G – зміни у прогнозованому зростанні СЗГ;

P – зміни у рентабельності СЗГ;

$+Q, -Q$ – відповідно оцінки можливостей і небезпек для фірми в СЗГ.

Аналіз потенційних характеристик СЗГ дозволяє визначити найбільш раціональні напрямки стратегії розвитку підприємства.

Основна мета аналізу СЗГ полягає в одержанні оцінки привабливості економічних можливостей для бізнесу у кожній СЗГ підприємства, що надзвичайно важливо для прийняття ефективних стратегічних рішень.

У рамках теорії СУ на підставі досліджень може бути розроблено рекомендації для підприємств щодо вибору стратегічних напрямків діяльності, зокрема – проникнення в нові СЗГ за допомогою методу оцінки привабливості передбачуваних СЗГ.

У випадку позитивного результату аналізу привабливості СЗГ керівництво для ухвалення остаточного рішення може одержати оцінку майбутнього конкурентного статусу підприємства при роботі у нових СЗГ.

Концепція виділення СЗГ – необхідний інструмент, що забезпечує підприємству ясне уявлення про те, яким може стати в майбутньому його оточення, що важливо для прийняття ефективних стратегічних рішень.

Найбільшої популярності, щодо оцінки привабливості ринку, набула методика І.Ансоффа, яка ґрунтується на взаємозв'язку між параметрами визначення СЗГ і основними критеріями оцінки її перспектив (рис. 8.5).

Критеріями перспектив СЗГ є зростання попиту, рентабельності, нестабільності та ключові чинники успіху.

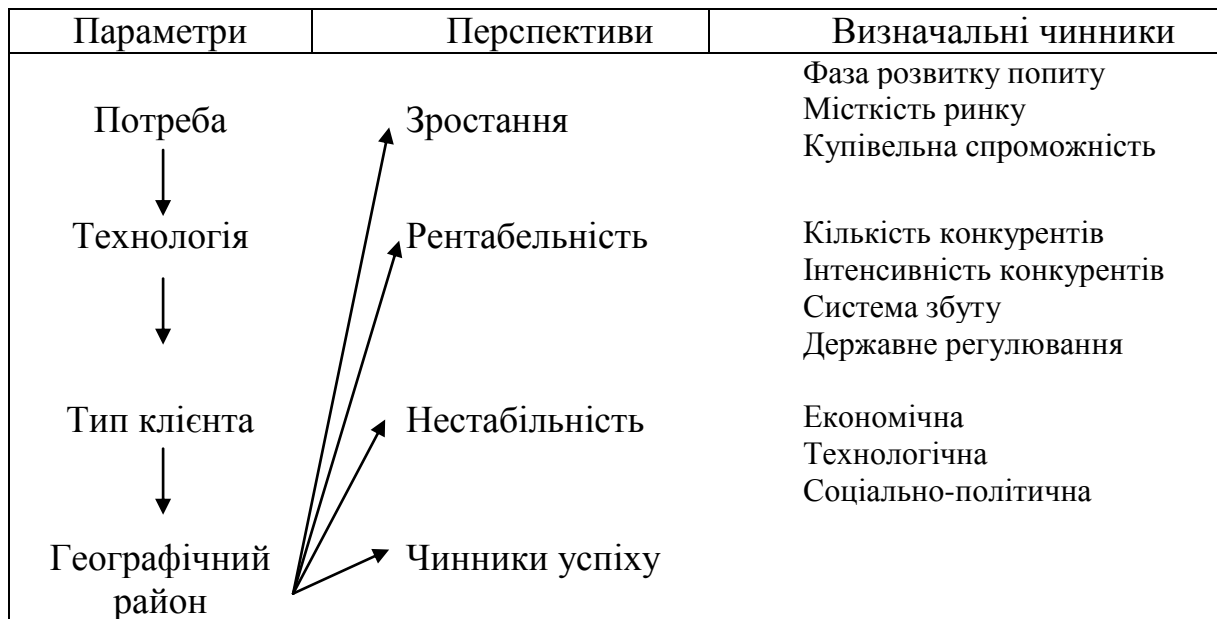


Рис. 8.5 – Визначення та критерії перспектив СЗГ

Критерії для оцінки потенційних можливостей підприємства і складання списку привабливих СЗГ:

- Відповідність СЗГ цілям підприємства, а саме: а) дозволяють досягти цілей із затратами меншими додаткових інвестицій в поточний бізнес-портфель; б) дозволяють досягти цілей шляхом диверсифікації але в межах виділених на це ресурсів.

- Затрати на вхід в СЗГ покриваються майбутніми доходами підприємства в цій СЗГ.

- Можливі синергетичні ефекти як на управлінському, так і на функціональному рівнях.

Матриця І. Ансоффа (рис. 8.6), призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку, являє собою поле, утворене двома осями - «товари компанії» (поділяються на існуючі і нові) і «ринки компанії», які також поділяються на існуючі та нові. На перетині цих двох осей утворюються чотири квадранти. Достоїнствами матриці є простота і наочність представлення можливих стратегій, а недоліками - одностороння орієнтація на зростання, врахування лише двох, хоча і найважливіших, факторів (товар - ринок).

Вважається, що при виборі напрямів зростання у підприємства є кілька стратегічних альтернатив:

1) **Стратегія проникнення на ринок або вдосконалення діяльності** (старий товар - новий ринок) - підприємствам рекомендується звернути увагу на заходи маркетингу для наявних товарів на існуючих ринках: провести вивчення цільового ринку підприємства, розробити заходи щодо просування продукції і збільшенню ефективності діяльності на існуючому ринку. Основними інструментами можуть бути: підвищення якості товарів,

підвищення ефективності бізнес-процесів, залучення нових клієнтів за рахунок реклами. Ця стратегія ефективна при зростаючому або ненасиченому ринку.

Товар \ Ринок	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	А. Удосконалення діяльності (1)	В. Стратегія розвитку ринку (2)
Новий товар	С. Товарна експансія (3)	Д. Диверсифікація (4)

Рис. 8.6 – Можливі стратегії зростання по товарах / ринкам

Альтернативами інтенсивного зростання можуть бути:

- *розвиток первинного попиту* шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до більш частого використання або до більшого разового споживання, пошук нових можливостей використання товару;

- *збільшення частки ринку* за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів - розвитку збутової мережі, використання стимулюючих заходів, гнучкої цінової політики, розвитку сервісних послуг і т.д. Звичайно ця стратегія використовується на стадії зрілості життєвого циклу товару;

- *придбання ринків* шляхом злиття або поглинання фірм-конкурентів;
- *захист свого становища* на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;

- *раціоналізація ринку* - фокусування на рентабельних ринкових сегментах, відхід з деяких сегментів ринку, підвищення ефективності продажів.

2) **Стратегія розвитку ринку** або **ринкова експансія** (старий товар - новий ринок) - означає адаптацію та виведення існуючих товарів на нові ринки. Така стратегія спирається в основному на систему збуту продукції і ноу-хау в області маркетингу. Для успішного її здійснення необхідно підтвердити наявність на новому ринку потенційних споживачів існуючих продуктів. Варіанти включають географічну експансію, використання нових каналів дистрибуції, пошук нових груп споживачів, які поки не є покупцями товару. Серед альтернатив такої стратегії є: освоєння нових сегментів на тому ж ринку; вихід на нові ринки всередині країни і в інших країнах.

3) **Стратегія розвитку товару** або **товарна експансія** (новий товар - старий ринок) - можливе виведення на ринок принципово нових продуктів, удосконалення старих, розширення лінійки товарів (різноманітність) з метою збільшення продажів. Така стратегія типова для

високотехнологічних компаній (електроніка, автомобілебудування). Підприємство може здійснювати таку стратегію на вже відомому ринку, відшукуючи і заповнюючи ринкові ніші. Альтернативні варіанти реалізації такої стратегії: додавання споживчих характеристик товару; розширення товарної номенклатури та асортименту продукції. Важливими інструментами товарної експансії є товарна політика підприємства та сегментація ринку.

4) **Стратегія диверсифікації** (новий продукт - новий ринок) - передбачає розробку товару принципово нового типу на новий для компанії ринок. Найбільш витратна і ризикована стратегія, але яка забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Використовується при вичерпанні можливостей зростання на існуючих ринках, зміні кон'юнктури ринку, при виході компанії з існуючого ринку, вигідних можливостях і високій потенційній вигоді захоплення нового ринку. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, при якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства. При аналізі слід враховувати, що диверсифікація має свої позитивні і негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами.

8.4 Інструменти портфельного аналізу

Одним із найбільш застосованих інструментів вибору позиції фірми у конкуренції є портфельний аналіз.

Портфельний аналіз - це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладання коштів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скорочення/припинення інвестицій у неефективні проекти. При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоздатність підприємства на кожному з цих ринків.

При застосуванні методів портфельного аналізу кожна СЗГ або господарюючі підрозділи розглядаються незалежно у порівнянні між собою та конкурентами.

Портфельно-аналіз дає змогу правильно визначити стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), їх становище на ринку, перспективи розвитку і майбутній внесок кожної з них у корпоративний портфель.

В основі портфельного аналізу лежить у побудові двовимірних матриць, за допомогою яких СЗГ порівнюються за такими позиціями, як: відносна конкурентна позиція; стадія життєвого циклу; частка ринку; темп зростання продажу.

Результатом аналізу діючого «портфеля» мають бути:

☞ загальні стратегічні рекомендації стосовно управління кожною СЗГ (бізнесом): зростання, підтримка (стабілізація), скорочення, «збирання врожаю» або ліквідація; висновок про освоєння (або ні) нових СЗГ (бізнес-напрямків) для ліквідації «стратегічної прогалини»;

☞ розв'язання проблеми типу та масштабів диверсифікації «портфеля»; виокремлення та вилучення з портфеля неприбуткових (збиткових) видів бізнесу для підвищення їхнього потенціалу за рахунок синергії; перегляд системи стратегічних цілей і загальних стратегій підприємства.

Головний недолік портфельного аналізу - використання даних про поточний стан бізнесу, які не завжди можна екстраполювати в майбутнє.

Найбільш відомі підходи до проведення портфельного аналізу: матриця БКГ; моделі GE/McKinsey, Shell/DPM; моделі Хофер-Шендела, ADL; матриця І.Ансоффа і тривимірна модель Д. Абеля, база даних PIMS (Profit Impact of Market Strategies).

Матриця Бостонської консультативної групи БКГ (матриця «темпи зростання ринку/ринкова частка») (рис.8.7) - базується на використанні моделі життєвого циклу товару, за якою товар проходить 4 стадії розвитку: вихід на ринок (товар – «важка дитина»), зростання (товар – «зірка»), зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар – «собака»); дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства по кожному напрямку його діяльності і на основі результатів аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку і оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності.

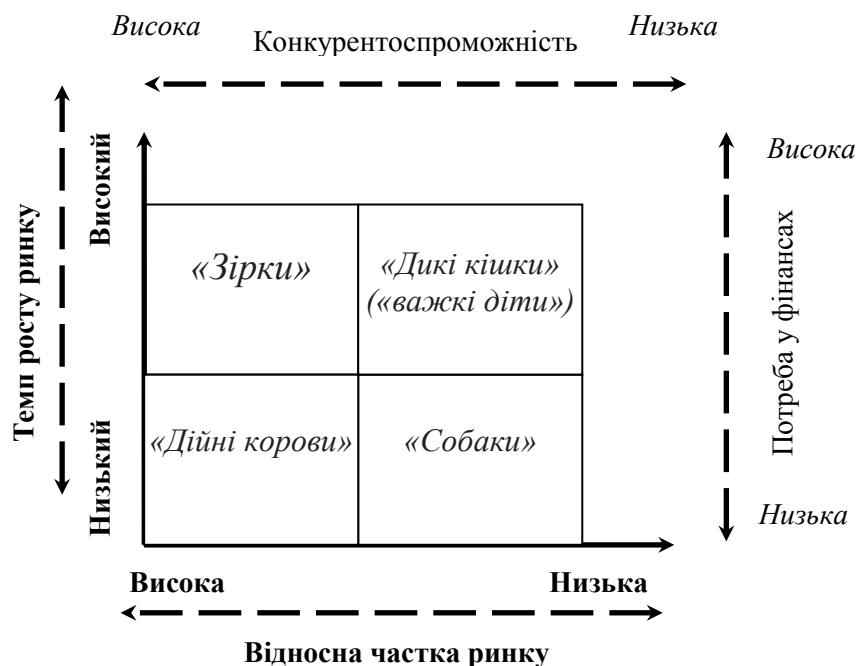


Рис. 8.7 – Матриця БКГ

Види (напрямки) діяльності підприємства досліджуються за двома параметрами: 1) темп росту ринку, який є найважливішою характеристикою привабливості ринку; 2) відносна доля ринку, яка визначає силу позиції підприємства в конкурентній боротьбі на даному ринку.

«Зірки» - ідеальний випадок, який поєднує високі перспективи росту ринку з сильними позиціями підприємства на цьому ринку. «Зірки» слід оберігати та зміцнювати. Стратегія підприємства повинна бути спрямована на підтримку або збільшення питомої долі ринку, збереження досягнутих переваг та факторів успіху. З цією метою може застосовуватися політика надання цінових знижок, збільшення реклами, розширення мережі пунктів продажу тощо.

«Дійні корови» - підприємство має сильні позиції на зрілому ринку, прагне зберегти свою долю ринку на даному рівні. Ці напрямки діяльності приносять підприємству високий стабільний прибуток, хоча росту тут не передбачається. Основна ціль підприємства у відношенні «дійних корів» - отримання максимального прибутку за короткий період. Капіталовкладення тут обмежуються необхідним мінімумом. Прибуток «дійних корів» інвестується в інші, більш перспективні напрямки діяльності. Найбільш поширені стратегії по відношенню до цих напрямків діяльності підприємства це: збереження досягнутих переваг та політики цінового лідера, інвестування коштів у нові технології та розвиток, перелив коштів в більш перспективні сфери.

«Собаки» - слабкі позиції підприємства поєднуються з низькими темпами росту ринку. Такі напрямки діяльності безперспективні, підприємство повинно позбавитися «собак», використовуючи стратегії вилучення капіталовкладень та збору врожаю, тобто отримання максимально можливого прибутку за мінімально можливий строк, використання коштів, що вивільняються, для підтримки інших напрямків діяльності підприємства

«Дикі кішки» («знаки питання»/«тяжкі діти») - позиції підприємства нестійкі, але перспективи розвитку ринку достатньо привабливі. Такі напрямки діяльності потребують більш детальної оцінки. Тут у підприємства є декілька стратегічних можливостей: інвестувати у такі напрямки діяльності, щоб закріпити позиції підприємства на перспективних ринках або ліквідувати даний напрямок діяльності, якщо у підприємства немає можливості здійснити інвестиції.

Недоліки матриці БКГ:

- темпи росту ринку не завжди можуть служити адекватною оцінкою привабливості ринку: крім росту, важливі такі фактори, як абсолютний розмір ринку, циклічність, сезонність, юридичні обмеження, врахування стадії життєвого циклу продукції та ін.;

- відносна частка ринку не завжди точно характеризує конкурентний статус підприємства; важливу роль відіграє фінансова могутність підприємства, якість продукції, володіння патентами, ліцензіями, адекватність системи управління підприємством тощо;

- модель не враховує взаємодію різних напрямків діяльності підприємства (синергічний ефект їх взаємодії).

Матриця Мак-Кінзі (модель GE/McKinsey) - спрямована на визначення майбутнього або прибутки майбутньої віддачі капіталовкладень, які може одержати фірма. Усі види бізнесу фірми ранжуються на основі критерію потреби в додаткових інвестиціях. При цьому визначається галузева привабливість у перспективі на основі урахування таких показників: місткість ринку й темп його зростання; технологічні вимоги; рівень конкуренції; вхідні й вихідні бар'єри; потреби в капіталовкладеннях; вплив соціальних, екологічних та інших факторів. Кожний показник оцінюється за тримірною шкалою - слабкий (низький), середній, сильний (високий), що дозволяє визначити більшу кількість сегментів матриці і відповідно поглибити та диференціювати рекомендації, що надаються (рис. 8.8).

Конкурентний статус	Сильний	4 Витягти максимальну вигоду або піти	7 Реінвестувати прибуток або витягти максимальну вигоду	9 Інвестувати або утримати позиції	
		Середній	2 Повільно відходити	5 Витягти максимальну вигоду або піти	8 Інвестувати, реінвестувати прибуток
		Слабкий	1 Відходити швидко, повільно або залишитися	3 Залишитися або повільно відходити	6 Інвестувати, реінвестувати, відходити
		Низька	Середня	Висока	Привабливість ринку

Рис.8.8 – Модель McKinsey (матриця «привабливість ринку (галузі) – конкурентоспроможність компанії»)

Аналіз портфеля підприємства на базі матриці Мак-Кінзі передбачає попередню оцінку параметрів матриці - показників привабливості ринку та конкурентного статусу підприємства.

У матриці виділяються три ділянки стратегічних позицій: ділянка переможців, ті, хто програв і середня ділянка (середні позиції бізнесу).

Позиція «Переможець 1» - характеризується найвищим ступенем привабливості ринку й відносно сильними перевагами фірми на ньому. Стратегія фірми, яка перебуває в такій позиції, повинна бути спрямована на захист свого положення за допомогою додаткових інвестицій.

Позиція «Переможець 2» - відрізняється вищим ступенем привабливості ринку й середнім рівнем переваг фірми. Реальна перспектива для такої фірми полягає у визначенні своїх сильних і слабких сторін, а потім - у здійсненні необхідних інвестицій, щоб одержати всі вигоди із сильних сторін і усунути слабкі.

Позиція «Переможець 3». Фірма, яка перебуває в цій позиції, має середню ринкову привабливість, але її конкурентні переваги сильні. Стратегічні дії такої фірми можуть бути зведені до таких: визначити найбільш привабливі ринкові сегменти й інвестувати саме в них; протистояти діям конкурентів; нарощувати обсяги виробництва й тим самим намагатися підвищити прибутковість свого підприємства.

Позиція «Той, що програв 1» - це середня привабливість ринку і слабка позиція в конкуренції. Прийнятна стратегія фірми в такій позиції зводиться до розвитку бізнес-напрямків діяльності з низьким рівнем або ризиком виходу з даної бізнес-галузі.

Для позиції *«Той, що програв 2»* характерні низька привабливість ринку і середній рівень конкурентної позиції на ринку. Ця галузь бізнесу неприваблива, фірма повинна намагатися знизити рівень ризику й захищати свої позиції в найбільш прибуткових частках ринку.

Позиція «Той, що програв 3» характеризується як низькою привабливістю ринку, так і низьким рівнем конкурентної позиції в даному виді бізнесу. Найбільш прийнятна стратегія - діставати можливий прибуток, утриматися від інвестицій або вийти з даного бізнесу.

Позиціювання господарського портфеля за методом Мак-Кінзі забезпечує необхідну підтримку в активізації власних джерел генерацій грошових коштів (зони 7,8,9) і «відсікання зайвого» для мінімізації витрат (зони 1,2,3).

Модель Shell/DPM (рис.8.9) - матриця спрямованої політики, призначення якої зводиться до оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто вона призначена для багатопараметричного стратегічного аналізу.

Позиція *«Лідер виду бізнесу»* - характеризується найвищою привабливістю галузі й конкурентоспроможністю бізнесу. Явний конкурентний тиск відсутній.

Позиція *«Зростання»* - фірма відрізняється сильною конкурентною позицією, галузь є помірковано привабливою. Фірма може бути одним із лідерів ринку, що характеризується помірним зростанням, на якому немає іншого сильного конкурента.



Рис.8.9 – Модель Shell/DPM

Позиція «Генератор готівки» - роль звичайно відіграє фірма із сильним і добре поставленим бізнесом, але її діяльність здійснюється в непривабливій галузі. Фірма - один з лідерів у галузі, ринок є стабільним, але він скорочується, помірні загрози з боку конкурентів не є для фірми небезпечними.

Позиція «Посилення конкурентних переваг» характерна для середніх за розміром і ефективністю господарських операцій фірми, яка функціонує в привабливій галузі. Репутація фірми висока, майже як у галузевого лідера, наблизитися до якого вона зможе, якщо посилить свої конкурентні переваги.

Позиція «Продовжувати бізнес із обережністю» характерна для фірм, які займають середні бізнес-позиції в галузі із середньою привабливістю. Ринок зростає повільно, а у фірми немає можливостей додаткового зростання.

Позиція «Частково звертати бізнес» - у фірми немає особливо сильних сторін і взагалі відсутні можливості розвитку, тому що ринок непривабливий.

Позиція «Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес» характерна для фірми, яка функціонує в привабливій галузі, але має слабкі конкурентні позиції.

У позицію «Продовжувати бізнес із обережністю або частково згортати виробництво» потрапляють фірми зі слабкими конкурентними позиціями, які функціонують у помірковано привабливій галузі.

Позиція «Згортати бізнес» характерна для фірми, яка має слабе положення в непривабливій галузі.

Модель Shell/DPM дозволяє вибрати певну стратегію фірми залежно від життєвого циклу конкретного виду продукції або грошового потоку.

Модель Хофера-Шендела - будується на припущенні, що можуть бути тільки два шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: покупка нового (і/або посилення існуючого) виду бізнесу; продаж (і/або ослаблення існуючого) виду бізнесу. У моделі пропонуються такі типи ідеального бізнес-набору для фірми: набір зростання; набір прибутку; збалансований набір. У структурі моделі по осі ординат відображаються стадії розвитку ринку, а по осі абсцис - відносна конкурентна позиція окремого виду бізнесу (рис. 8.10).

Конкурентне становище

Стадії зрілості ринку	Сильне	Середнє	Слабке	Гірше
Розвиток. Витиснення				
Зростання				
Зрілість. Насичення				
Скорочення				

Рис.8.10 – Модель Хофера-Шендела

Застосування цієї моделі дозволяє визначити стадії еволюції або життєвого циклу ринку. При цьому як досліджувані параметри використовують такі змінні: темпи зростання ринку, темпи технологічних змін продукту, темпи технологічних змін процесу, зміни у зростанні ринку, сегментація ринку й функціональне значення.

Матриця (модель) ADL/LC (Life-Cycle) – основа її розробки - концепція життєвого циклу галузі, що попередньо не враховувалося у процесі діагностики стратегічної позиції підприємства.

Для побудови діагностичної матриці використовується також два параметри:

- *стадія життєвого циклу* (їх виділяється чотири: народження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння);
- *конкурентна позиція* (виділяють п'ять позицій - домінуюча, сильна, сприятлива, міцна та слабка).

Модель PIMS (Profit Impact, of Market Strategies - у перекладі означає «вплив ринкової стратегії на прибуток»). PIMS - це спроба узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компаній.

Модель розроблена у 60-х рр., яка використовує близько 100 змінних, дозволяє виявити 67% факторів успіху окремої компанії. В основу проекту

покладені багатофакторні регресійні моделі, що дозволяють зрівняти дані, що характеризують діяльність фірм, які належать до галузі.

Згідно моделі PIMS ефективність функціонування будь-якої господарської організації, незалежно від її галузевої приналежності, розміру, специфіки продукції, що випускається, географічного стану, визначається загальними для усіх виробництв факторами. У результаті аналізу даних про функціонування підприємств, що містяться в базі, були визначені 37 таких факторів, що у сукупності на 80% пояснюють розходження в показниках ефективності господарських організацій. Найбільш істотними з них є:

1. *Капіталомісткість*. За інших рівних умов більш капіталомісткі підприємства мають більш низький рівень довгострокової рентабельності і прибутковості, ніж менш капіталомісткі.

2. *Відносна якість продукції*. Підприємства, продукцію яких споживачі оцінюють вище, ніж продукцію їхніх основних конкурентів, мають і кращі фінансові результати.

3. *Продуктивність*. Підприємства з більш високою продуктивністю праці, визначаються показником чистої (доданої) продукції на кожного зайнятого, за інших рівних умов більш рентабельні. Особливо вигідне підвищення продуктивності праці, якщо воно не пов'язано з додатковими інвестиціями.

4. *Конкурентна позиція бізнесу*. Підприємства, які мають більш високу частку ринку щодо основних конкурентів, мають і більш високий прибуток, і потік доходів.

5. *Низькі витрати на одиницю продукції* (ефект кривої досвіду).

6. *Вертикальна інтеграція*. Встановлено, що в умовах стабільного ринку вертикальна інтеграція позитивно впливає на господарську діяльність і, навпаки, при нестабільному ринку (тобто при різких змінах ринкової кон'юнктури) підприємства з більш розвинутою вертикальною інтеграцією виявляються менш ефективними.

7. *Інновації*. Збільшення вкладень у НДДКР, дослідження ринку, розвиток збутової мережі поліпшують результати господарської діяльності, тільки коли підприємство має сильну позицію на ринку.

Звичайно об'єктом аналізу PIMS є СБЕ, за кожною з них збирається різноманітна інформація: про результати господарської діяльності; постачальників; споживачів; конкурентну ситуацію; виробничо-технічні процеси; господарські зв'язки; фінансові кошти; прогнози змін обсягів виробництва й цін на сировину.

До недоліків моделі PIMS відносять: відсутність показників, які описують структуру управління й науково-технічну політику підприємства, методи і стиль управління. Як обмеження цієї моделі виступає той факт, що дані про діяльність підприємств охоплюють

мінімум трирічний період. Тому об'єктом дослідження PIMS є в основному підприємства, закріплені на певному ринку.

Модель PIMS так само, як і методи портфельного аналізу, сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

Висновки, отримані завдяки використанню портфельного (стратегічного) аналізу в процесі діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства, використовуються в декількох напрямках:

- по-перше, вони є необхідним підґрунтям для пояснення причин розгортання кризових явищ в діяльності підприємства, якщо каталізатором кризи виступають маркетингові фактори, асортиментна політика підприємства;

- по-друге, вони дозволяють визначити напрямок зусиль по внутрішньому оздоровленню підприємства за рахунок диверсифікації діяльності та внесення необхідних змін в його асортиментну політику.

Питання для самоперевірки

- 1. Охарактеризуйте поняття «портфель підприємства» та основні етапи його формування.*
- 2. Наведіть різновиди портфельних стратегій.*
- 3. Що таке стратегічні зони господарювання, які їх характеристики?*
- 4. Як визначаються границі стратегічних зон господарювання, які параметри при цьому застосовуються?*
- 5. Розкрийте сутність поняття «стратегічна сегментація».*
- 6. Що таке привабливість стратегічної зони господарювання та як її визначають?*
- 7. Які існують методики оцінки привабливості СЗГ?*
- 8. Охарактеризуйте основні моделі оцінювання стратегічної позиції підприємства.*

9 ГЕНЕРУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ТА УМОВИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

9.1 Критерії вибору стратегічних альтернатив

Стратегічні альтернативи - це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Стратегічний вибір проводиться виключно із альтернативних варіантів стратегій підприємства, з урахуванням ряду чинників (рис. 9.1).

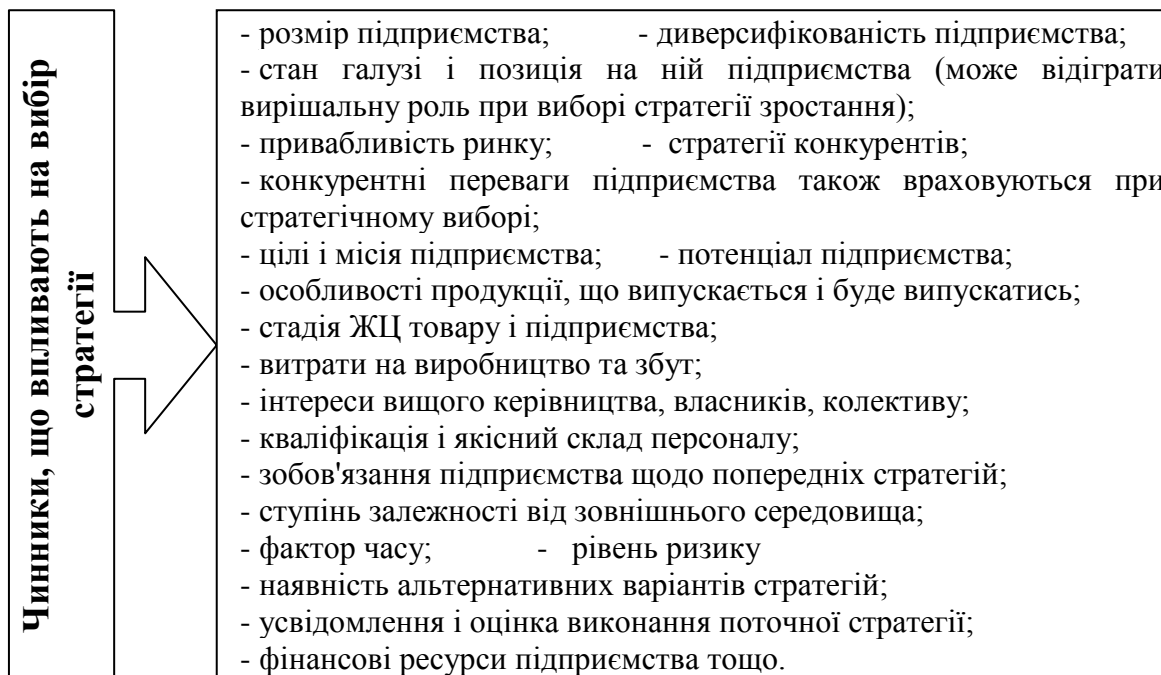


Рис. 9.1 – Чинники вибору стратегії [9]

Всі наведені чинники врахувати неможливо, тому при виборі стратегії підприємства слід обрати найвпливовіші на поточному етапі функціонування підприємства.

При обґрунтуванні шляхів досягнення конкурентної переваги, підприємство має враховувати три найважливіші складові цього вибору: потреби споживачів, власний потенціал та поведінку конкурентів.

Відібрані кращі альтернативи перевіряють на відповідність **об'єктивним обмеженням**, до яких відносяться:

- 1) рівень наявних фінансових ресурсів;
- 2) рівень прийняттого ризику;
- 3) потенційні навички і можливості підприємства;
- 4) відносини в межах робочих зв'язків підприємства;
- 5) протидія конкурентів.

Наступним етапом вибору є оцінка альтернативних стратегій з точки зору певних критеріїв відбору.

Критерії стратегічного вибору - це чітко окреслені переважно об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, що приймається.

До **критеріїв відбору стратегії** відносять [23]:

- а) відповідність стратегії місії і цілям підприємства;
- б) відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього оточення;
- в) відповідність стратегії внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам;
- г) загальна реалістичність виконання стратегії (*чи можна її виконати*):
 - а) наявність необхідних ресурсів;
 - б) сумісність з внутрішньою організацією і культурою;
 - в) допустимість можливих наслідків тощо;
- д) узгодженість стратегії: а) в часі, б) між СОБ, в) між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму, г) між видами стратегій: корпоративною, діловою, функціональними, операційними.

Чинники, обмеження і критерії стратегічного вибору становлять єдине ціле, направлене на остаточний вибір стратегії.

Інструментом оціночного механізму стратегічних альтернатив є методи здійснення стратегічного вибору. З цією метою використовують формальні й матричні моделі та творчий аналіз, що враховує специфіку підприємства, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів.

Розробка, перегляд і вибір стратегічної альтернативи здійснюються шляхом використання таких методів: розробки профілю стратегії підприємства; порівняння; обліку ЖЦ продукту (технології, підприємства); факторного аналізу; розрахунково-конструктивного методу; моделювання; матричних методів; експертних оцінок (методи Дельфі, «мозкової атаки», побудови сценаріїв). Але найбільш прийнятними і поширеними методами стратегічного вибору є експертні методи, які передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, про оптимальний варіант відбору та про майбутній стан підприємства в разі реалізації обраної стратегії [23].

Метод «мозкової атаки» - колективна творча генерація ідей. По формі названий метод нагадує вільну дискусію експертів, які є фахівцями з різних аспектів стратегічної діяльності: економісти, юристи, маркетологи, менеджери, інженери, технологи, спеціалісти комерційної діяльності, з управління персоналом тощо [23].

Дискусія повинна проходити без регламентування, невимушено, виступи, репліки мають бути спонтанними, по ходу появи ідей, припущень в результаті висловлювань колег.

Результат такої «мозкової атаки» - список, всіх пропозицій, припущень, міркувань, структурованих та класифікованих за певними параметрами, критеріями, обмеженнями та прогнозованими результатами.

Метод Дельфі (автор - математик Хельмер) - анкетне опитування експертів щодо ставлення до всіх параметрів вибору та до альтернативних стратегій.

Анкети статистично опрацьовують, формують діапазон думок експертів (від - до) щодо оптимальності вибору того чи іншого показника анкети, тої чи іншої альтернативної стратегії. Після першого опитування діапазон думок експертів, як правило, надто широкий. Тому метод Дельфі передбачає проведення ще 3-4 опитувань, перед початком яких кожного експерта знайомлять з результатами попереднього опитування. В ідеалі опитування варто проводити до повного збігу думок експертів, а реально - до отримання найвужчого діапазону суджень [23].

Метод побудови сценаріїв - описання картини майбутнього у вигляді взаємопов'язаних подій, правдоподібних передбачень і дій, які з певною ймовірністю вказують на прогнозований стан підприємства.

Сценарій складається:

а) з характеристики дій, факторів і подій, які впливають на досягнення цілей і прогнозованого стану підприємства;

б) описання їх можливих наслідків для підприємства.

Цей метод передбачає складання експертами на основі глибокого вивчення матеріалів про динаміку середовища підприємства, як правило, трьох прогнозних сценаріїв розвитку подій у кожному із його середовищ: песимістичний, оптимістичний та найвірогідніший. Після цього, прогнозують майбутній стан підприємства за кожним сценарієм розвитку подій при реалізації кожної альтернативної стратегії і вибирають найоптимальніший альтернативний варіант, який в найбільшій мірі відповідає чинникам, обмеженням і критеріям відбору, особливо меті підприємства [23].

Різновидами портфельних матриць, які дозволяють обрати одну зі стратегічних альтернатив, є матриця І.Ансоффа (розглянута у розділі 8), призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку, матрична модель М. Портера та матриця А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда.

Матрична модель М. Портера («стратегічна ціль - стратегічна перевага») (кінець 1970-х рр.) (рис. 9.2) - будується на базі використання концепції вибору цільового ринку та формування стратегічних переваг фірми.

		Стратегічна перевага	
		Неповторність продукту з точки зору покупця	Перевага за витратами
Стратегічна ціль	Вся галузь	1. Стратегія диференціювання	2. Стратегія масового (недиференційованого) маркетинга
	Один сегмент	3. Стратегія концентрованого цільового маркетингу	

Рис. 9.2 – Матриця стратегій М. Портера

1. Стратегія диференційованого маркетингу - застосовується за умов орієнтації фірми на великий ринок, якщо пропонується «унікальний» (не стандартизований) товар, що відрізняється від продукції конкурентів і має неповторні з точки зору покупців характеристики (якість, технологічна новизна, простота експлуатації, дизайн, умови продажу тощо). В даному випадку фірма може встановити високу ціну на свою продукцію, і витрати тут відіграють другорядну роль.

2. Стратегія недиференційованого маркетингу (стратегія переваг за витратами) - застосовується при орієнтації на великий ринок і здійсненні масового виробництва, що дозволяє знизити витрати на одиницю продукції стандартного типу.

3. Стратегія концентрованого цільового маркетингу (стратегія концентрації на сегменті) - застосовується при концентрації на специфічному вузькому сегменті ринку, який цікавлять низькі ціни та/(або) унікальна пропозиція товару. Фірма спрямовує свої фінанси і виробничі ресурси на декілька ключових товарів, призначених певній групі покупців.

Матриця А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда - вибір варіанта стратегії відповідно до динаміки зростання ринку й конкурентної позиції організації (рис. 9.3).

Швидке зростання ринку

1. Перегляд стратегій концентрації
2. Горизонтальна інтеграція чи злиття
3. Скорочення
4. Ліквідація

1. Концентрація
2. Вертикальна інтеграція
3. Концентрована диверсифікація

Слабка конкурентна позиція

1. Зменшення витрат
2. Диверсифікація
3. Скорочення
4. Ліквідація

Сильна конкурентна позиція

1. Концентрована диверсифікація
2. Конгломеративна диверсифікація
3. Спільне підприємство в новій галузі

Повільне зростання ринку

Рис. 9.3 – Матриця А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда [29]

На практиці організація може водночас реалізовувати кілька стратегій. Вибір конкретної стратегічної альтернативи має здійснюватися на основі оцінок шансів та ризиків, що є найвірогіднішими для кожної з них.

Основним критерієм оцінки обґрунтованої стратегічної альтернативи є можливість досягнення з її допомогою цілей організації.

9.2 Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування

Стратегічний набір - це система стратегій різного типу, розроблена підприємством на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [23].

До стратегічного набору пред'являються ряд вимог (рис.9.4).



Рис. 9.4 – Вимоги, що пред'являються до стратегічного набору

Обґрунтований та добре сформований стратегічний набір [23; 33]:

- той, що відбиває досягнутий рівень розвитку підприємства;
- враховує особливості та умови функціонування організації, можливості її подальшого руху, відповідно до обраних стратегій;
- відповідає цілям, політиці, оточенню підприємства;

- забезпечує досягнення необхідного рівня конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі;
- відповідає прийнятному рівню ризику, закладеному в стратегіях;
- дозволяє забезпечити функціонування всієї організації в стратегічному режимі.

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину», яка виникає внаслідок розриву між цілями та можливостями підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Стратегічна прогалина - це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства та бажаними орієнтирами необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі (рис. 9.5) [9].

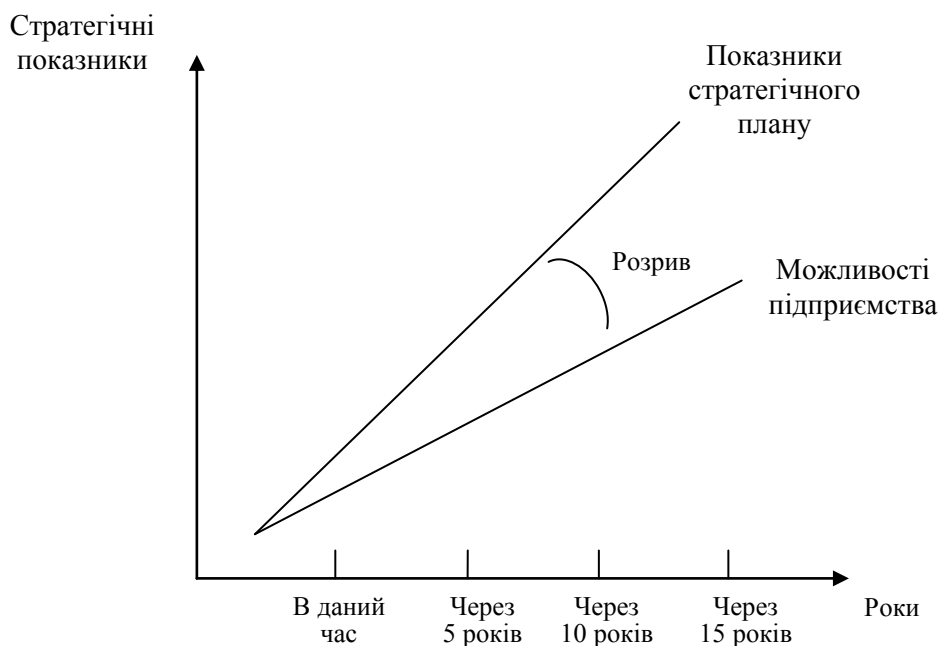


Рис. 9.5 – Стратегічна прогалина

Визначити стратегічну прогалину можливо через систему конкретних проблем, що відображають конкретний зміст невідповідності між метою і поточним станом підприємства, труднощі та невирішені завдання, суперечки, що спостерігаються в його функціонуванні. Чітке уявлення про наявні проблеми, джерела та їх можливий розвиток дає змогу приймати обгрунтовані рішення з метою уникнення або пом'якшення впливу на підприємство та окремі його підсистеми.

Звідси, *стратегічна прогалина* - це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення наявних тенденцій розвитку до бажаних.

Рішення щодо заповнення стратегічної прогалини, як правило, стосуються [9]:

а) впровадження у виробництво підприємством нових продуктів за умови збереження поточного виробництва;

б) заповнення нових ринків традиційними та новим продуктами підприємства;

в) пошуку нових можливостей для зростання;

г) пошуку і активного впровадження інновацій різних типів для забезпечення досягнення бажаних параметрів діяльності;

д) визначення сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо забезпечення або підвищення конкурентоспроможності підприємства загалом;

е) перерозподілу ресурсів за напрямками діяльності (неперспективних, і таких, що є конкурентоспроможними);

ж) вибір розмаху диверсифікації щодо напрямків діяльності вирішення питань злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих бізнес-підрозділів з метою досягнення синергетичного ефекту.

Для ліквідації стратегічної прогалини виконується детальний аналіз наявних та запланованих до виробництва товарів/послуг за параметрами зовнішнього характеру (положення на ринку та конкурентоспроможність) та внутрішнього (рівень прибутковості, ефективність виробництва, фаза «життєвого циклу», гнучкість виробничого потенціалу, завершеність досліджень і розробок тощо).

В результаті проведення подібного аналізу можливо отримати відповіді на питання щодо поточних і перспективних для освоєння підприємством сфер діяльності [9]:

1. Чи є певні «прогалини» в асортименті, які потрібно заповнити?
2. Чи треба скорочувати асортимент?
3. Чи є на ринку які-небудь ніші, на яких варто сконцентрувати увагу та зусилля?
4. Чи можливо покращити дизайн товарів або послуг, щоб зробити їх більш привабливими для споживачів?
5. Наскільки товари або послуги вище/нижче за рівнем конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи?
6. Як можливо підвищити привабливість товару за рахунок пакування та системи формування попиту та стимулювання збуту?
7. Що конкретно має зробити керівництво для створення нового, ефективного та перспективного бізнесу та збільшення лояльності покупців до підприємства?
8. Якою має бути цінова стратегія (в тому числі система знижок) порівняно з конкурентами?

9. Яким є рівень аналізу витрат і їх потенціального зниження?

10. Яким є рівень впливу матеріально-технічних ресурсів на рівень конкурентоспроможності та які заходи можна вжити для покращення забезпечення матеріально-технічними ресурсами?

Комплексне вирішення проблем, пов'язаних із вказаними питаннями може забезпечити заповнення стратегічної прогалини і можливе лише за рахунок розробки стратегічного набору.

Формування ефективного стратегічного набору здійснюється в такій послідовності [9; 33]:

1) за кожним окремим конкретним бізнесом підприємства розробляється окрема бізнес-стратегія;

2) сукупність усіх бізнес-стратегій складає основний «стратегічний бізнес-блок», так звану провідну підсистему корпоративної стратегії підприємства;

3) за кожним великим спеціалізованим видом (сферою) діяльності із функціонального забезпечення, що у структурі підприємства теж є відносно відособленим елементом, розробляється своя стратегія (функціональна);

4) сукупність стратегій функціональних видів (сфер) діяльності складає допоміжний стратегічний блок, так звану підсистему корпоративної стратегії, що забезпечує;

5) на основі провідної та забезпечувальної підсистем виробляється своя стратегія, яка є їх системним з'єднанням і являє загальну корпоративну стратегію підприємства.

Звідси, побудова стратегічного набору здійснюється із залученням фахівців відповідних структурних підрозділів, які будуть розвиватись відповідно до обраної стратегії та на всіх рівнях ієрархії підприємства.

Для забезпечення зв'язку між стратегіями різних рівнів використовують декомпонування (розклад складного явища на складові цього явища).

Декомпонування стратегії підприємства - це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій [9]. Місії, цілі та стратегії за всіма рівнями повинні бути взаємопов'язані і взаємообумовлені.

Декомпозиція стратегії підприємства залежить від функціональних аспектів комплексної господарської діяльності конкретного підприємства і повинна тривати доти, поки стратегічні завдання на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати, двом ознакам [9]:

- виконання кожного із стратегічних завдань можна доручити окремому стратегічному підрозділу;

- міру виконання кожного стратегічного завдання можна визначити за допомогою певного показника.

Стратегічні набори для кожного підприємства є унікальними і не можуть бути ідентичними навіть якщо підприємства належать до однієї й тієї самої галузі.

9.3 Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, мотивацією персоналу та організаційною культурою

Організаційна структура управління (ОСУ) має відбивати прийнятий порядок організації управління, досягнутий за певний період часу і є достатньо інерційною підсистемою управління підприємством.

Оргструктура визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, на основі яких підприємство здійснює виробничу та управлінську діяльність [33]. Оргструктура може як сприяти, так і гальмувати стратегічний розвиток підприємства.

Організаційна структура - це система зв'язків і відносин, що виникають/зникають при функціонуванні підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, рівнями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління.

Залежно від характеру взаємодії із зовнішнім середовищем існують *бюрократичні та адаптивні* оргструктури. Однак, в реальності управлінські структури організацій поєднують в собі ознаки обох різновидів у різних співвідношеннях.

Завданням керівництва організації є приведення оргструктури у відповідність з обраною стратегією через процес департаменталізації, тобто розподіл організації на окремі структурні компоненти (департаменти, відділи, служби, відділення тощо), які виділяються з урахуванням певних факторів (робочі функції, кінцевий продукт, територіальний розподіл, споживачі, виробничий процес, вид конкурентної переваги тощо).

Стратегічне управління підприємством вимагає переходу від «традиційних» до стратегічних ОСУ.

«Традиційні» ОСУ мають такі особливості [33]:

- функціональні, централізовані, ієрархічні, стабільні;
- щільний розподіл праці (за всіма ознаками), спеціалізація діяльності,
- закріплення обов'язків у стандартних організаційних документах;
- механізм контролю - централізований із застосуванням всіх форм і методів.

ОСУ в стратегічному управлінні мають такі особливості [33]:

- децентралізовані, гнучкі, з універсальними (в тому числі тимчасовими) ланками, створеними «під мету»;
- принцип формування ланок: орієнтація на виявлення та розв'язання проблем;

•ОСУ - єдина команда, що користується як адміністративними, так і соціально-психологічними методами координації та контролю.

Ускладнення виробничих процесів та систем викликає необхідність змін ОСУ (рис. 9.6) [33].



Рис. 9.6 – Фактори, що впливають на зміни в оргструктурах [33]

В загальному вигляді всі альтернативні підходи до формування оргструктур можна поділити 5 типів структур: функціональну, регіональну структуру, децентралізовані господарські підрозділи, стратегічні бізнес-групи, матричну структуру.

Функціональна структура - передбачає виділення в організації окремих підрозділів, кожне з яких має чіткі завдання та обов'язки (управління виробництвом, фінансами, маркетингом, персоналом, НДДКР і т.д.). Така структура найбільш часто застосовується на підприємствах з одним видом діяльності, що дозволяє відносно чітко співвіднести стратегію і структуру.

Регіональна структура - найбільш часто застосовується в організаціях, які працюють у різних географічних районах і змушено пристосовуються до специфіки конкретних регіонів (місцевого законодавства, звичаїв, потреб споживачів і т.д.); особливо ефективна для

компаній, які в різних регіонах реалізують різні стратегії. При цій структурі повноваження щодо керівництва передаються одному керівникові, який відповідає за виробництво і збут якого-небудь продукту/послуги й за прибутковість своєї структури.

Децентралізовані господарські підрозділи (лінійна структура управління) - повноваження передаються головним менеджерам кожної виробничої бізнес-одиниці, які відповідають за розроблення і реалізацію стратегії свого підрозділу, за всі оперативні питання й кінцеві результати діяльності.

Структура стратегічних бізнес-груп - застосовується в широко диверсифікованих компаніях, що ускладнює контроль над ними з боку вищого керівництва. Тому в таких випадках керівництво звичайно йде шляхом об'єднання родинних бізнес-одиниць у бізнес-групу, керує нею віце-президент, який звітує за роботу перед вищим керівництвом. По суті, створюється ще один рівень управління між вищим керівництвом і головним менеджером бізнес-групи.

Матрична структура - краще пристосування фірми до швидких змін у зовнішньому середовищі і нових наукомістких технологій; її застосування приводить до створення нового типу організаційного клімату, дозволяє погоджувати стратегічні й поточні пріоритети і здійснювати відносно чіткий розподіл повноважень і різних видів ресурсів усередині фірми.

До основних особливостей такої структури відносять:

- члени кожної проектної групи, що працюють над окремим проектом, підкоряються одночасно й керівникові проекту, і керівникам функціональних відділів, у яких вони працюють постійно;
- керівник проекту має проектні повноваження, що дозволяють йому керувати розроблювальним проектом і виконувати штабні повноваження; усе залежить від прав, делегованих йому вищим керівництвом;
- всі матеріальні й фінансові ресурси перебувають у повному розпорядженні керівника проекту;
- розробка графіку робіт над проектом й контроль їх виконання повністю покладені на керівника проекту;
- керівникові проекту можуть бути передані деякі функції керівника функціонального відділу;
- керівники функціональних відділів контролюють хід виконання робіт, вирішують також, як і де повинна бути виконана певна робота і хто конкретно відповідає за її виконання.

Для ефективної підтримки реалізації вибраної стратегії організації можуть використовувати поєднання кількох типів оргструктур одночасно, враховуючи їх переваги та недоліки (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Стратегічні переваги та недоліки організаційних структур

	Стратегічні переваги	Стратегічні недоліки
Функціональна структура	<ul style="list-style-type: none"> - вище керівництво має можливість зосередитися на стратегічних питаннях і здійснювати контроль стратегічних результатів; - в організації досягається висока ефективність роботи за рахунок спеціалізації; - висока якість управління за рахунок зменшення дублювання зусиль і поліпшення координації у функціональних відділах. 	<ul style="list-style-type: none"> - складність міжфункціональної координації; - більша зацікавленість відділів у реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей організації, що може призвести до міжфункціональних конфліктів; - відповідальність за діяльність організації покладається на вище керівництво; - менеджери формуються як фахівці і здобувають досвід в одному функціональному відділі, що заважає розвитку в них навичок системного підходу до вирішення проблем і обмежує підготовку в організації менеджерів, здатних вирішувати завдання стратегічного управління на рівні організації.
Регіональна структура	<ul style="list-style-type: none"> - створюється можливість адаптації стратегії фірми до специфічних умов кожного регіону; - відповідальність за одержання прибутку передається на більш низькі управлінські рівні; - висока якість управління за рахунок гарної координації усередині територіальних підрозділів; - менеджери, працюючи в регіональних підрозділах, проходять відповідну підготовку і можуть вирости до менеджерів вищого рівня. 	<ul style="list-style-type: none"> - можливе виникнення дублювання робіт, що приводить до збільшення витрат організації; - складність збереження єдиного корпоративного іміджу в різних регіонах, оскільки керівники регіональних підрозділів звичайно мають більшу волю у формуванні стратегії.
Децентралізовані господарські підрозділи	<ul style="list-style-type: none"> - формується раціональна схема децентралізації й делегування повноважень; - кожна бізнес-одиниця має більший ступінь вільності, що дозволяє їй створювати власні ланцюжки цінностей, ключові види діяльності і формувати необхідні вимоги до функціональних відділів; - генеральний (виконавчий) директор має можливість більше часу приділяти стратегії компанії, а відповідальність за одержання прибутку переноситься на головних менеджерів бізнес-одиниць. 	<ul style="list-style-type: none"> - відбувається дублювання управлінських робіт на корпоративному рівні й рівні бізнес-одиниць, що призводить до зростання витрат; - створюються проблеми, пов'язані з розмежуванням управлінських видів робіт, які зважуються на корпоративному рівні й рівні бізнес-одиниць; - можливі конфлікти між окремими бізнес-одиницями при розподілі корпоративних ресурсів; - росте залежність корпоративного керівництва від головних менеджерів бізнес-одиниць.

Продовження таблиці 9.1

<p>Структура стратегічних бізнес-груп</p>	<ul style="list-style-type: none"> - найбільш ефективна структура для широко диверсифікованих компаній; - максимально використовуються вигоди стратегічної відповідності між підрозділами в рамках окремої стратегічної бізнес-групи; - у результаті чіткого розподілу повноважень керівники вищого рівня приділяють більше уваги стратегічним перспективам розвитку організації. 	<ul style="list-style-type: none"> - створення стратегічних бізнес-груп має реальний стратегічний зміст у тому випадку, якщо об'єднання відбувається на основі урахування стратегічної координації всіх бізнес-одиниць, а не тільки поліпшення рішення адміністративних завдань; - необхідний чіткий розподіл посадових повноважень, а також розроблення процедур і правил; - певна локалізація дій стратегічних бізнес-груп може виступати як обмеження при виборі ефективного стратегічного рішення.
<p>Матрична структура</p>	<ul style="list-style-type: none"> - кожний напрямок стратегічного розвитку компанії одержує достатню увагу з боку вищого керівництва; - краща орієнтація на проектні цілі й попит; - більш ефективне поточне управління, можливість зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів; - більш гнучке використання фахівців організації, а також спеціальних знань і компетентності; - поліпшення контролю за окремими завданнями, проекту можливість застосування ефективних методів планування й управління. 	<ul style="list-style-type: none"> - структура складна в управлінні; - необхідність постійного контролю «співвідношення» сил між завданнями управління щодо проектів та інших завдань функціональних відділів; - відбувається накладення вертикальних і горизонтальних повноважень, що підриває принцип єдиноначальності; - труднощі встановлення чіткої відповідальності за виконання завдань функціонального відділу й функцій щодо вирішення проектних завдань; - можливість порушення встановлених правил і стандартів, які застосовуються у функціональних відділах через тривалий відрив співробітників, які беруть участь у реалізації проекту, від своїх підрозділів; - між керівниками функціональних відділів і керівниками проектів виникають конфлікти.

Сучасні умови господарювання ставлять перед організаціями певні вимоги (гнучкість, адаптація до змін, творчий підхід, готовність до інновацій, вміння переборювати невизначеність зовнішнього оточення), які спонукають керівників трансформувати класичні оргструктури в більш нові різновиди (матрична, проектна, мережна, віртуальна і горизонтальна).

Мережні організації - засновані на стратегії звуження власної виробничої діяльності, коли компанія передає якийсь напрям зовнішнім виконавцям; базуються на багатофункціональних командах, які співробітничують, і поєднуються в мережі бізнесів у рамках однієї організації.

До переваг мережних структур належать: адаптивність до швидкозмінних умов, концентрація компанії на унікальних процесах, раціоналізація витрат, залучення до спільної діяльності кращих виконавців.

Серед недоліки такої структури слід виділити: надмірну залежність від кадрового складу, ринку, ресурсів; відсутність матеріальної і соціальної підтримки учасників мережі, корпоративної культури.

Віртуальна організація - вирізняється використанням сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій, об'єднанням компетенцій партнерів, територіальною незалежністю, відвертістю і гнучкістю; це тимчасова мережа організацій, які поєднують свої ресурси, уміння і зв'язки для використання швидкозмінюваних можливостей ринку. Кожний партнер вносить у віртуальну організацію найкраще з того, що має.

Основні характеристики віртуальних організацій:

- партнери використовують новітні виробничі технології і інформаційні мережі;
- партнерство встановлюється для реалізації нових можливостей у зовнішньому середовищі й найчастіше має тимчасовий характер;
- змінюється розуміння традиційних меж організації, оскільки в ролі партнерів виступають конкуренти, постачальники й клієнти, що ускладнює визначення меж окремої організації;
- сильна залежність партнерів віртуальної організації між собою вимагає великої взаємної довіри;
- кожний партнер вносить в організацію свої унікальні знання й уміння, що сприяє створенню високоінтелектуальних, кращих у всіх відношеннях організацій.

Горизонтальна організація - будується навколо виробничих процесів, а не конкретних завдань; дозволяє поєднувати в одну команду представників різних функціональних підрозділів, які працюють у тісній взаємодії один з одним на постійній основі; встановлює тісні відносини з постачальниками й іншими суб'єктами ринку, займається навчанням персоналу і постійно заохочує і стимулює командну діяльність.

Нові підходи до побудови організаційних схем стають важливою складовою функціонування сучасних організацій.

Для успішної реалізації стратегії менеджери повинні **мотивувати персонал** до роботи і заохочувати за досягнуті результати. Мотивація сприяє формуванню поведінки індивіда, групи або організації загалом.

Оскільки реалізація стратегічних дій потребує як індивідуальних, так і групових зусиль, у мотиваційній системі передбачаються певним чином орієнтовані стимули (рис. 9.7) [33].

Найважливішою умовою впровадження стратегічних змін є зацікавленість усіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів, що є можливим через формування мотиваційної системи, яка може включати, зокрема [33]:

- підвищення платні, премій, створення спецфондів, участь у прибутках;
- надання пільг;
- сприяння просуванню (або пониження в посаді в разі невиконання або неякісного виконання роботи);

- заохочення цікавою роботою, похвала (або ігнорування), визнання (конструктивна критика);
- більша (або менша) відповідальність;
- збільшення (зменшення) контролю за роботою, надання гнучких графіків роботи та автономії прийняття рішень тощо.

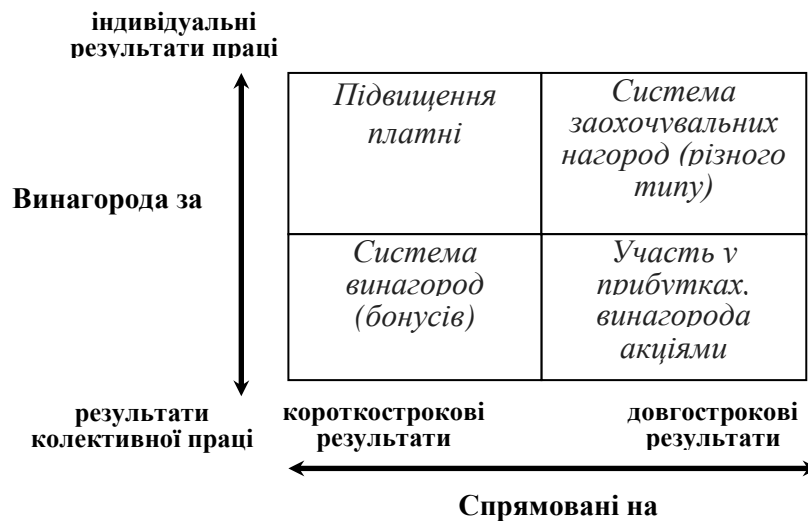


Рис. 9.7 – Основні види винагороди [33]

Крім того, система винагород (економічного та неекономічного характеру) повинна мати прямий зв'язок з результатами діяльності, що спонукатиме працівників до реалізації стратегічних цілей.

Однією з найважливіших передумов при створенні системи матеріального заохочення, яка підтримує стратегію, є чіткий взаємозв'язок займаної посади з досягнутими результатами, а не з обов'язками й виконуваними функціями.

Серед ефективних систем заохочень і винагород є: додаткові виплати за виконану роботу (20-50% загальних виплат); винагорода за конкретні результати у досягненні цілей, сформульованих у стратегічному плані; поширення системи заохочень на всіх співробітників фірми (керівників, менеджерів, робітників).

Системи мотивації й заохочення, спрямовані на виконання стратегії, - ефективний механізм управління персоналом, який чітко пов'язує відповідальність і результати діяльності кожного співробітника фірми.

Формування організаційної культури - потужна сила, яка встановлює невидимі важелі, спрямовує дії членів організації. Кожна фірма має свою філософію й принципи, особливі методи вирішення проблем, свій кодекс внутрішніх законів, моральні цінності, процедури, правила, які утворюють поняття «організаційна культура».

Корпоративна культура – це сукупність неформальних процедур, що превалюють в організації, чи як переважна філософія щодо того, що найкраще дозволить досягти організаційних цілей [16].

Організаційна культура є своєрідною «душею» організації і містить у собі такі складові:

1. Філософія – політика організації, що відображає зміст її існування й відносини зі співробітниками і клієнтами.

2. Домінуючі цінності – дотримання певних цінностей, зрозумілих та загальних для членів організації, й керування поведінкою колективу.

3. Регулярні форми поведінки – члени колективу використовують певні висловлення, проводять церемонії, звертаються до загальної мови, ритуалів, використовують загальноприйняті вирази, знаки тощо.

4. Норми - стандарти поведінки, загальні для всіх співробітників, визначають відношення до роботи і принципи взаємин в організації.

5. Правила внутрішньої поведінки, яких повинні дотримуватися всі працівники організації.

6. Організаційний клімат - загальна атмосфера в організації, яка створюється стилем спілкування між співробітниками й формами взаємодії співробітників із клієнтами, постачальниками, посередниками та іншими зовнішніми особистостями.

Організаційна культура формується на основі різних джерел (окремі особистості, групи або підрозділи, засновники або керівники організації) та в процесі вирішення організацією двох груп завдань (рис. 9.8).

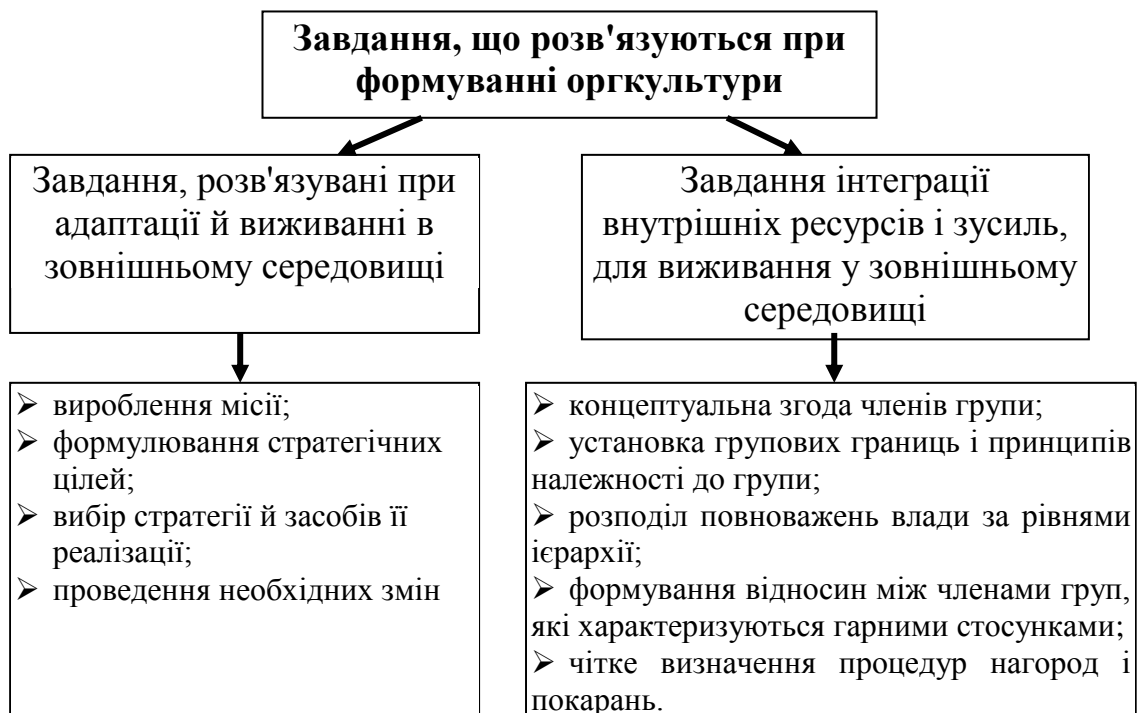


Рис. 9.8 – Завдання, вирішуванні при формуванні організаційної культури

Крім того, організаційна культура має дві ключові характеристики:
- інтенсивність – ступінь згоди співробітників підрозділу організації відносно норм, цінностей, етичних стандартів;
- інтегрованість – ступінь відповідності норм, цінностей, етичних стандартів між різними підрозділами організації.

Оргкультура має динамічний характер і може виявляти як позитивний, так і негативний вплив на процес реалізації стратегії, а також може перешкоджати змінам в організації. Оптимальною є така оргкультура, яка підтримує місію, цілі та стратегію організації. Зв'язок стратегії й культури має довгостроковий характер (у великих компаніях від 3-5 років).

Питання для самоперевірки

- 1. Наведіть чинники, що впливають на вибір стратегії.*
- 2. Розкрийте зміст поняття «стратегічний набір» та охарактеризуйте етапи його формування.*
- 3. Що таке стратегічна прогалина і яким чином можливо її заповнити?*
- 4. Поясніть значення організаційної структури в процесі реалізації стратегії підприємства.*
- 5. Охарактеризуйте основні етапи приведення організаційної культури у відповідність зі стратегією.*
- 6. Яким чином впливає мотивація персоналу на реалізацію стратегії?*

10 СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

10.1 Мета та завдання стратегічного контролю

Стратегічний контроль - особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу СУ, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Стратегічний контроль проводиться, як правило, через 3-6 місяців після початку робіт, для якого розробляються нормативні значення таких найважливіших показників, як витрати, окупність, часові витрати та ін.

Головна мета стратегічного контролю - сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства. Його особливістю є те, що основні предмети контролю - це зміст стратегій, стан потенціалу підприємства, цілі та місія.

Потреба в стратегічному контролі обумовлена, з одного боку, правильністю реалізації обраної стратегії та відповідності її поставленим цілям, а з іншого, - відповідності умовам динамічного зовнішнього середовища і забезпечення своєчасної реакції на них.

Контролюється хід виконання заходів стратегічного плану: строки, витрати, якість. Контрольні операції носять аналітичний та оціночний характер.

Контрольні оцінки є основою для прийняття координаційних рішень, тобто системи управлінських рішень за планами, організацією й стимулюванням учасників стратегічного проекту.

Основними завданнями стратегічного контролю є:

- встановлення контрольних точок оцінки виконання стратегії й визначення для них рівня витрат;
- відведення пріоритету оцінці окупності витрат, а не виконання бюджету при контролі фінансуванні стратегічних заходів;
- проведення оцінки окупності витрат у кожній контрольній точці протягом прогнозованого життєвого циклу продукції.

Ефективність стратегічного контролю забезпечують такі фактори:

- застосування досконалих методів і форм контролю;
- єдність організаційної структури управління, цілей та форм контролю;
- єдність елементів організаційної культури і цілей контролю;
- своєчасність, точність і доступність інформації, необхідної для стратегічного контролю.

Стратегічний контроль як управлінська діяльність повинен бути:

- ✓ всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне

відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;

- ✓ стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати;
- ✓ мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер;
- ✓ гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи;
- ✓ відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, а й якість роботи;
- ✓ зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;
- ✓ своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;
- ✓ економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю;
- ✓ дійовим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями.

Стратегічний контроль складається з ряду етапів, наведених на рис. 10.1.



Рис. 10.1– Етапи стратегічного контролю

Для того, щоб контроль був об'єктивним та ефективним, він має бути пов'язаний зі стратегічним і поточним плануванням.

Розробляючи поточні плани та бюджети - інструменти виконання стратегічних планів і програм, треба поступово їх деталізувати до рівня, необхідного для практичної реалізації з урахуванням специфіки окремих етапів і блоків заходів програми.

До традиційних, небюджетних методів контролю відносять статистичний контроль, спеціальні повідомлення (звіти), оперативні ревізії, співбесіди, обстеження, інспектування та ін.

Контроль буде найбільш об'єктивним та ефективним тоді, коли складено систему нормативів (стандартів) виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей) за групами (*цінові, дохідні, програмні (техніко-економічні), фізичні (для виробів та технологічних процесів), поведінкові тощо*).

Контрольна діяльність потребує значних витрат часу, праці та грошей. Стратегічний контроль обов'язково передбачає необхідність прийняття коригуючих рішень, що містить певну частку ризику, а тому до такої діяльності треба залучати висококваліфікованих фахівців з підприємницьким досвідом.

Виділяють 3 основні типи стратегічного контролю:

1. Стратегічний «контроль передумов» - постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилянь, на базі яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

2. Стратегічний «контроль реалізації» - перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних змін у процес, який є об'єктом контролю.

Недооцінка коригуючої складової «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання в процес стратегічних змін.

3. «Стратегічний нагляд» - об'єднує обидва вищезгаданих типи контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів СУ; не має жорстокого переліку об'єктів, а його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю.

Оцінка ступеня досягнення стратегічних цілей здійснюється за допомогою системи ключових показників ефективності *«key performance indicators (KPI)»*, яка розмежує такі форми:

- оцінка досягнення результатів;
- проведення зворотного зв'язку;
- оцінка виконання завдань, необхідних для досягнення цілей, оцінки незапланованих завдань.

Оцінка виконання КРІ відбувається в спеціальних таблицях – «Матрицях КРІ». У західних компаніях інколи цю форму таблиць називають «Угода по цілях» + «Виробничий контракт» через їх допомогу в здійсненні матричного аналізу і зіставлення багатьох даних (ваги показника і діапазону значень).

Основні сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю полягають у такому:

1. Здійснюється перерозподіл функцій контролю. Контрольні функції поступово переходять до: спеціалізованих на функціях контролю сторонніх організацій; споживачів продукції; низових ланок управління.

2. Поліпшується інформаційне забезпечення контролю. Розвиток сучасних нових інформаційних систем дозволяє автоматизувати процес контролю.

3. Змінюється зміст контролю та методи його здійснення. Так, зокрема, від виміру витрат центр уваги переноситься на вимір результатів.

Отже, стратегічний контроль дає змогу своєчасно виявляти проблеми, розробляти та здійснювати заходи щодо коригування виконання та змісту робіт в організації до того часу, як проблеми наберуть ознак кризи стратегічної діяльності.

10.2 Сутність стратегічних змін, їх рівні і класифікація. Опір змінам

Складовою частиною реалізації стратегії є мобілізація потенціалу організації та здійснення відповідних змін, від глибини й масштабів яких залежить складність упровадження стратегії.

Під **стратегічними організаційними змінами** слід розуміти впровадження нових методів і технологій з тим, щоб суттєво перетворити діяльність підприємства у відповідність до вимог ринку, що змінюються, або отримати вигоду з можливостей, що створилися в бізнесі. Вони відбуваються під час виконання стратегії для досягнення зазначених завдань.

Стратегічні зміни можуть стосуватись головних або допоміжних бізнес-процесів підприємства, але не передбачати змін у стратегічних цілях та напрямках діяльності, або тих перетворень, метою яких є повна або часткова зміна стратегічних цілей підприємства.

Об'єктами стратегічних змін виступають організація (форма, структура, функції), продукт, ринок, технологія, персонал та відповідні стратегії змін (рис. 10.2).

Серед основних областей стратегічних змін виділяють: інформування і мотивація персоналу; лідерство і стиль керування; базові цінності і

корпоративна культура; організаційна та інші структури; ресурсне забезпечення організації; компетенції і навички персоналу.

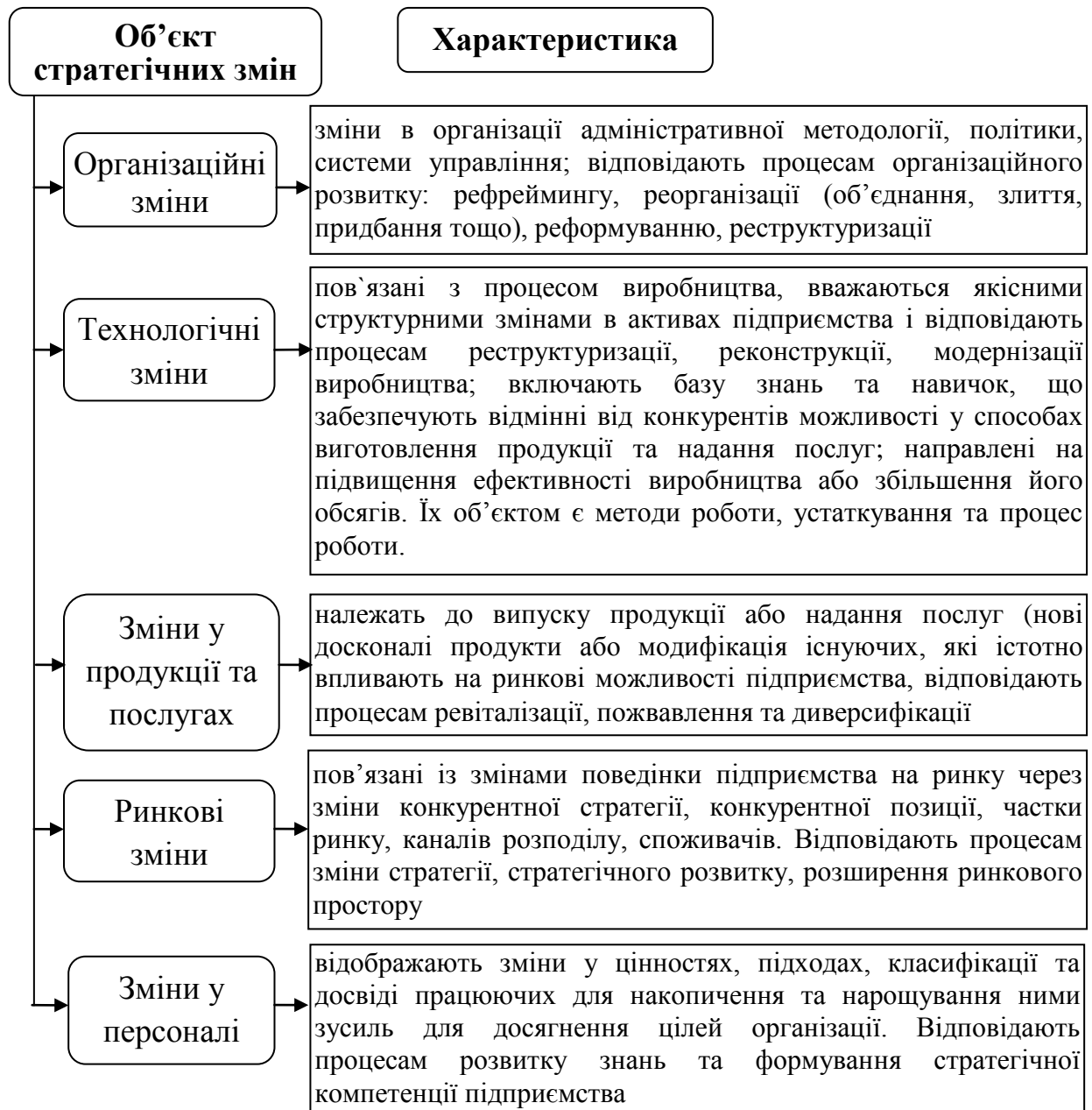


Рис. 10.2 – Характеристика об'єктів стратегічних змін [18]

Необхідність, характер і рівень стратегічних змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективної реалізації стратегії. Найрадикальніші зміни відбуваються під час перебудови організації, тому що вони впливають на організаційну структуру та організаційну культуру, які разом зі стратегією є основою стратегічного менеджменту.

Існує багато класифікаційних ознак, за якими можна визначити види стратегічних змін і зрозуміти їх багатоаспектність (табл.10.1).

Таблиця 10.1

Класифікація стратегічних змін у підприємствах

Класифікаційна ознака	Види змін
1. Ступінь змін	Трансформаційні; перетворюючі; розвиваючі
2. Предмет змін	Технологічні; зміни бізнес-моделі; структурні; культурні; орієнтовані на персонал
3. Характер спрямовуючого імпульсу	Добровільні; вимушені
4. Спосіб (час) реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища або внутрішнього стану	Реактивні; проактивні
4. Характер змін за рівнем інноваційності	Адаптаційні; іноваційні (у т.ч.: інкрементні; напіврадикальні на основі бізнес-моделі; напіврадикальні на основі технології; радикальні)
5. Вплив на ієрархію стратегій	Зміни в корпоративній стратегії; зміни в конкурентній (діловій) стратегії; зміни в функціональній стратегії
6. Вплив на стратегічні цілі	Які не змінюють стратегічних цілей; які змінюють стратегічні цілі
7. Спосіб здійснення змін	Еволюційні; революційні
8. Вплив на бізнес-процеси	Зміни в основних бізнес-процесах; зміни в допоміжних бізнес-процесах; змішані
9. Періодичність змін	Безперервні; періодичні (стрибокподібні)
10. Джерела, яка спонукають до змін	Ендогенні; екзогенні; змішані
11. Механізм, що визначає логіку протікання змін	Раціонально сплановані; спонтанні
12. Вплив попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни	Волюнтаристські; історичні; змішані
13. Організаційна форма здійснення змін	Реструктуризація; реорганізація
14. Область змін, стосовно охоплення усіх підсистем	Часткові; цілісні
15. Результат впровадження змін	Прогресивні; регресивні

Усі зміни стратегії мають два якісно різні рівні.

Зміни I рівня здійснюються в процесі реалізації поточної конкретної стратегії, залишаючись у межах її особливої вихідної якості.

Зміни II рівня - це перетворення, які за своєю суттю означають: відбувся принциповий перегляд вихідної (поточної) стратегії, розроблено проект нової стратегії та починається процес її реалізації, що має свій якісно новий, системний і конкретний зміст. Тобто це перехід від однієї якісно визначеної корпоративної стратегії до іншої якісно відмінної стратегії.

Характеристика процесу зміни має дві величини: бажана зміна (*швидка чи повільна*) та складність зміни (*проста чи складна*). Ситуації вважають простими, якщо здійснюється один процес зміни й зовнішнє середовище неістотно впливає на організацію. Ситуації вважають складними, якщо одночасно відбувається декілька змін й спостерігається значний негативний вплив оточення на організацію.

Залежно від стану основних чинників, які визначають доцільність і глибину зміни, розрізняють 5 рівнів змін (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

Рівні змін в організації

Рівень зміни	Характеристика
Рівень 1 - Перебудова організації (корінна реорганізація)	передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Здійснюється коли організація переходить з однієї галузі в іншу із зміною номенклатури продукції та ринків збуту. Відповідні зміни відбуваються також в технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії.
Рівень 2 - Радикальні зміни організації	пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації; відбуваються коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних культур, поява нових продуктів і ринків передбачає зміни в оргструктурі та коригування організаційної культури.
Рівень 3 - Помірні перетворення	проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається привернути увагу споживачів. Здебільшого зміни стосуються організації виробництва та маркетингу.
Рівень 4 - Звичайні зміни	проведення перетворень у системі маркетингу для підтримки інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом.
Рівень 5 - Незмінне функціонування організації	відбувається реалізація поточної стратегії, на стадії виконання якої не потрібно впроваджувати певні зміни через задовільні результати, що влаштовують організацію. Однак може виникнути загроза втратити момент, коли слід проводити зміни.

Необхідність змін залежить від ситуації, яка склалась, і обраної стратегії. Однак, у процесі впровадження стратегічних змін в організації завжди існуватимуть фактори, що сприяють та протидіють проведенню таких змін (рис. 10.3).

Основні ситуації передумов стратегічних змін:

1. Незадовільне функціонування підприємства.
2. Перевантаження вищого керівництва.

3. Відсутність орієнтації на перспективу.

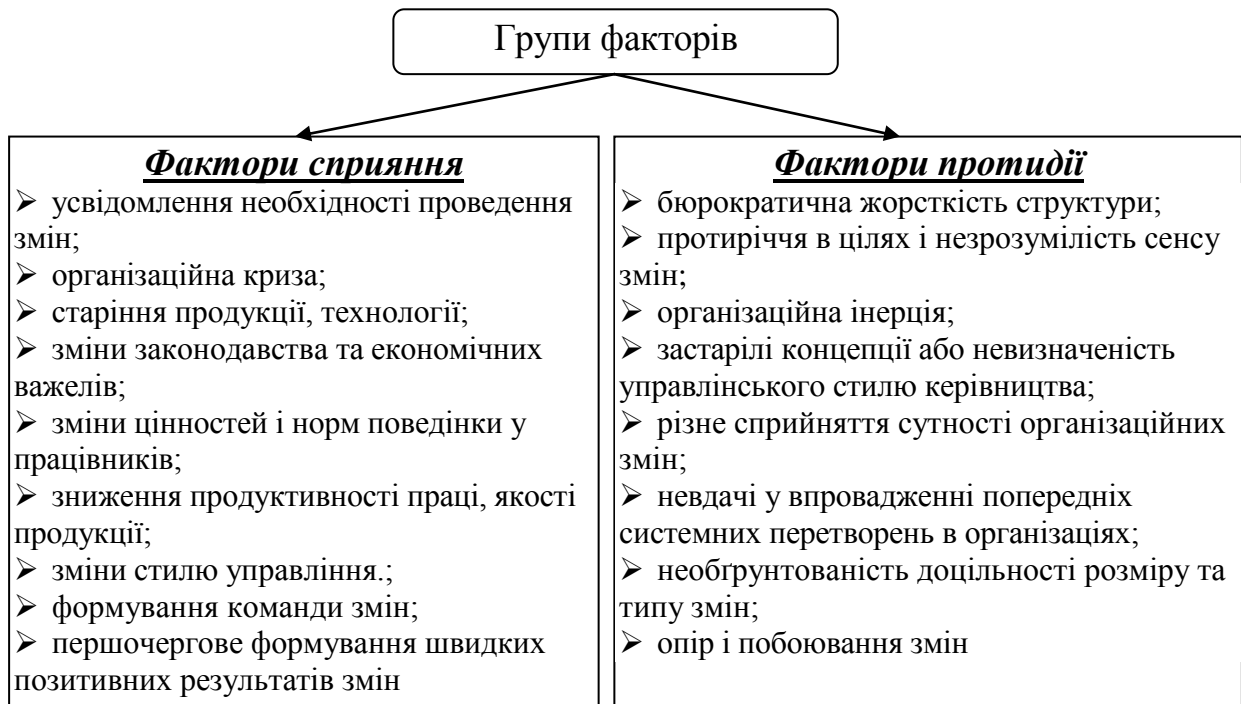


Рис. 10.3 – Фактори, що сприяють та протидіють проведенню змін

4. Розбіжності з організаційних питань.
5. Зростання масштабу діяльності.
6. Збільшення різноманітності.
7. Об'єднання господарюючих суб'єктів.
8. Зміна технології управління (з'являються нові посади та функціональні підрозділи, змінюються процеси прийняття рішень).
9. Вплив технології виробничих процесів.
10. Зовнішнє економічне середовище.

Методи, за допомогою яких здійснюються перетворення, можуть бути технологічними (*модернізація обладнання, реконструкція підприємства*); організаційними (*реорганізація, створення прогресивної системи норм і нормативів*); пропагандистсько-виховними (*демонстрація переваг, переконання, роз'яснення*); адміністративними (*примус, загроза покарання*); економічними (*матеріальне стимулювання*).

Результативність впровадження стратегій за І. Ансоффом залежить від послідовності впровадження змін в організації за такою послідовністю: зміна поведінки, організаційні зміни, що виступають як інструменти впровадження стратегій («стратегічного набору» певного змісту).

На рис. 10.4 зображено процес організаційних змін відповідно до моделі К. Левіна.

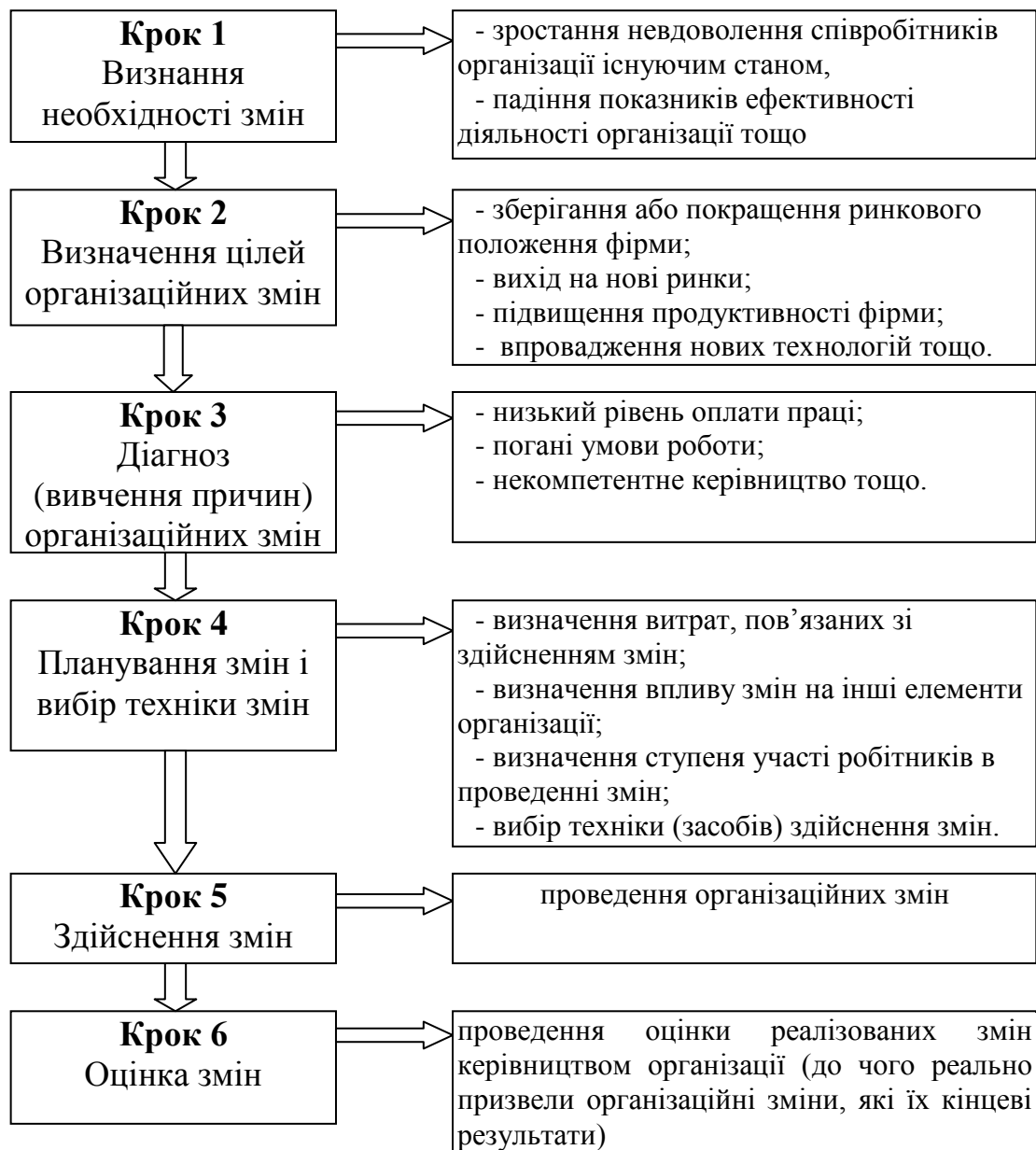


Рис.10.4 – Процес організаційних змін (за моделлю К. Левіна)

Під управлінням стратегічними змінами розуміється структурований процес, завдання якого – запропонувати, впровадити і закріпити зміни у відповідності з організаційно-економічними і компетенційними можливостями підприємства з урахуванням факторів зовнішнього середовища.

Сучасний підхід до управління змінами називають організаційним розвитком, мета якого підвищити ефективність функціонування організації, що забезпечується здатністю організації швидко та своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Управління організаційними змінами вимагає не тільки вибору моделі змін, а й розробки стратегії їх здійснення. Стратегія впровадження змін –

це сукупність стилів та методів управління стратегічними змінами, а також дій управлінських працівників різних ієрархічних рівнів [26]. Стратегії змін відповідають напрямкам стратегічного розвитку.

Певний варіант стратегії вибирається в залежності від обставин і враховує наступні фактори: темп здійснення змін, ступінь управління з боку менеджерів, використання зовнішніх агентів, спосіб здійснення змін. Всю розмаїтість стратегій змін можна об'єднати в п'ять груп (табл. 10.3) [26].

Таблиця 10.3

Стратегії організаційних змін

Стратегії	Підхід	Способи реалізації	Переваги та проблеми, умови використання
Директивна стратегія (примушення)	Використання влади, нав'язування змін, узгодження позиції по другорядних питаннях	Нав'язування певних угод (наприклад по оплаті праці), зміна порядку роботи (наприклад, норм, розцінок, розкладу 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, можливість поступок	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, часте використання зовнішніх агентів по змінах, консультантів	Лідер змін направляє та контролює процес, залучає персонал, розробка програма нових цінностей, робота в команді, елементи нової культури	Поступові, некризові трансформаційні зміни, небезпека появи у персоналу відчуття маніпулювання
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

Продовження таблиці 10.3

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
-------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Серед успішних методів, використовуваних для просування змін та стимулювання інновацій є децентралізація, створення оперативних робочих груп, альянсів, спільних підприємств, віртуальних корпорацій, здійснення реінженірингу [26].

Істотні стратегічні перетворення викликають опір, який виникає коли організаційна зміна спричиняє розриви в сформованій поведінці, критеріях і структурі управління.

Під **опором змінам** розуміють багатогранне явище, що проявляється у формі непередбачених дій працівників (різного характеру), спрямованих на дискредитацію, затримку або протидію у здійсненні змін в організації, необхідних на етапі виконання стратегії, додаткових витратах часу та грошей, нестабільності процесу стратегічних змін. Сила опору визначається як прямо пропорційна зусиллям, необхідним для зламу сформованої культури та структури влади, що відбуваються внаслідок змін, і зворотно пропорційна терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.

Опір змінам пояснюється *об'єктивними та суб'єктивними причинами*: невизначеність у майбутньому та страх невідомості, нечіткі, нереалістичні вимоги до характеру, темпів і масштабів змін, упередженість, емоційність сприймання змін, нерозуміння їх доцільності, почуття втрати «точок опори», обмеженість надійної інформації, відчуття працівниками несправедливості через привласнення вигод від змін іншими тощо. Слід зазначити, що на рівні індивіда, групи, організації в цілому опір проявляється по-різному.

Загальна класифікація опору змінам представлена в таблиці 10.4.

Управління опором побудоване на роботі «з випередженням» і включає ряд заходів з роз'яснення та переконання, заохочення та адміністративного впливу (залучення до участі, навчання, сприйняття, переговори, маніпулювання, примус, «аналіз сил поля», тобто чітке визначення чинників, що приймають та заважають проведенню змін).

Основними етапами здійснення управління опором вважають: формування стартового майданчика (*на основі «аналізу поля сил»*), досягнення «атмосфери підтримки» (*з використанням усього спектра методів мотивації*), використання влади та адміністрування у поєднанні з роз'ясненням і переконанням, формування «стратегічної поведінки» та

контроль «джерел опору», тобто пошук шляхів і засобів поступової нейтралізації або мінімізації чинників, що перешкоджають змінам.

Таблиця 10.4

Класифікація опору змінам

Класифікаційна ознака	Види опору	Характеристика
Форма прояву	<i>Активний</i>	Відносно приховане неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу.
	<i>Пасивний</i>	Відкритий виступ проти перетворень (наприклад, у вигляді страйку, явного ухилення від впровадження нововведень і так далі)
Рівень прояву	<i>Особовий</i> (індивідуальний) в т.ч.: Логічний	Опір окремих працівників. Незгода працівників з реальними витратами, фактами, раціональними доводами, логікою (виникає тому, що потрібно реально витратити багато часу і зусиль на адаптацію до змін, наприклад, на освоєння нових посадових інструкцій).
	Психологічний	Заснований на емоціях, відчуттях, установках (страх невідомості, не довіра керівництву, відчуття загрози безпеці, відчуття самоповаги).
	Соціологічний	Результат виклику, який зміни кидають груповим інтересам, цінностям, нормам, особистому статусу співробітника.
	<i>Груповий</i>	Виникає з сукупності переконань членів групи - працівників.
	<i>Організаційний</i> (опір системи)	Витікає з некомпетентності організації і виникає у випадках, коли в цілому має місце неефективне, неструктуроване управління змінами.
Характер джерел опору	<i>Технічні</i>	Пов'язані з дією так званих технічних умов організації, які є способами з'єднання людських і технічних ресурсів в організації.
	<i>Політичні</i>	Пов'язані з перерозподілом влади при структурних і культурологічних змінах в організації.
	<i>Культурологічні</i>	Пов'язані із зміною ціннісних орієнтації і соціальних норм, що діють в організації.

Залежно від сили та масштабів опору, можливо впровадження змін в обмежених масштабах – з використанням пілотного проекту, в якому чітко вказано, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент:

1) вибір підрозділу, який буде здійснювати зміни (наприклад, внутрішньофірмовий підрозділ; зовнішня організація (консультант));

2) вибір методу здійснення організаційних змін (з одного боку - визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни; з іншого - визначення місця, з якого повинні починатися зміни) [7].

За швидкістю впровадження змін розрізняють:

- метод «землетрусу» - здійснення докорінних змін у порівняно короткий період;
- метод поступових змін - поступові зміни за тривалими фазами.

За критерієм місця запровадження змін виділяють:

- метод зверху донизу (ретроградний метод);
- метод знизу доверху (прогресивний метод);
- бінарний метод (круговий, змішаний, зустрічний метод);
- метод клина (процес змін може початися в центрі ієрархічної структури, поступово поширюючись);
- метод багатьох точок (процес змін може початися в декількох ієрархічних ланках, різних спеціальних областях і на різних ієрархічних рівнях).

Таким чином, трансформації в організації (проведення різноманітних змін) є однією з найважливіших вимог сьогодення за умов швидкої мінливості та непередбачуваності зовнішнього середовища.

10.3 Агенти змін, їх навички та основні завдання

Сфера управління змінами тісно пов'язана з інтересами людей, завдяки яким і для яких ці зміни проводяться.

В кадровому забезпеченні змін можна виділити три основні групи - *лідер змін*, *агент змін* (зовнішній консультант) і *команда змін*. Тільки успішна взаємодія цих груп може дати очікуваний управлінський ефект синергії [12].

1) Лідер змін (менеджер змін) відіграє ключову роль у проведених змінах, виступає їх ініціатором; на момент початку змін може займати одну з ключових керівних посад, а може бути неформальним лідером або ж займати посаду управлінця на низовому рівні. Лідеру змін повинні бути притаманні впевненість в собі, сильна воля, знання психології людей і групової динаміки, організаторські здібності, компетентність, досвід роботи, гострий і гнучкий розум. Його основними завданнями є: формування команди змін; подолання індивідуального і групового опору; служіння особистим прикладом бажаних змін; готовність демонструвати нові моделі поведінки; навчання та отримання нових навичок; формулювання нових постулатів організаційної культури.

У своїй діяльності лідер керується методологією PDCA, яка являє собою найпростіший алгоритм дій з управління процесом і досягнення його цілей:

а) Планування встановлення цілей і процесів, необхідних для досягнення цілей, планування робіт по досягненню цілей процесу та задоволення споживача, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів.

б) Виконання запланованих робіт.

в) Перевірка, збір інформації та контроль результату на основі ключових показників ефективності (KPI), отриманого в ході виконання процесу, виявлення та аналіз відхилень, встановлення причин відхилень.

г) Вплив (*управління, коригування*), вживання заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, зміни у плануванні та розподілі ресурсів [12].

2) Команда змін - це група людей, яка має високу кваліфікацію в певній галузі і максимально відданих загальній меті діяльності організації, діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу.

Можна виділити такі етапи формування команди змін:

- 1) Визначення призначення команди - вектора змін, що проводяться.
- 2) Формування цілей команди.
- 3) Постановка завдань команди.
- 4) Визначення ролей в команді.
- 5) Вироблення групових норм.

3) Агенти змін - це співробітники організацій різного рівня і спеціалізації, які стають провідниками місії, цінностей, стратегій, цілей і принципів роботи компанії.

Основними завданнями агентів змін є: трансляція головних стратегічних завдань і цінностей компанії; інформування співробітників про зміни, що відбуваються, роз'яснення їх причин та особливостей; залучення персоналу в зміни і в реалізацію поставлених завдань; передача необхідних знань; навчання відповідним навичкам [12].

У ролі агентів змін найчастіше виступають *зовнішні консультанти* - внутрішні і зовнішні тренери, коучі, але це можуть бути і співробітники підприємства, керівники всіх рівнів управління, ключові фахівці компанії, співробітники служби HR тощо.

Внутрішніх агентів можна поділити на 2 типи:

- фахівці - генерують чудові ідеї, але не можуть їх трансформувати в комерційну область;

- підприємці - розробляють зміни, які вимагають індивідуальної і групової участі.

Навичками агентів змін є [12]:

✓ *навички міжособистісного спілкування*: здатність встановлювати чіткі комунікації між людьми в ситуаціях (напружених і емоційно перевантажених); вміння сформулювати механізм зворотного зв'язку; здатність стабільно працювати в стресових ситуаціях; здатність

провокувати стрес для виходу з ситуації застою;

✓ *навички вирішення проблем*: вміння класифікувати вхідну інформацію; дотримуватися цілей програми змін; бачити проблемні і ризикові ситуації; контролювати ситуацію; здатність самостійно мислити і приймати рішення, креативність, творчі нахили, почуття гумору;

✓ *навички роботи в групах*: вміння обговорювати в малих групах і направляти зусилля їх членів у конструктивне русло; вміння протиставляти думки співробітників в ході дискусії; навички неформального лідера; поділ особистого та службового; професіоналізм;

✓ *політичні та етичні навички*: вміння викликати довіру, вміння зберігати і грамотно використовувати конфіденційну інформацію.

У систему супроводу проекту змін входять: коучинг, інструментарій тайм-менеджменту, семінари, майстер-класи, наради, впровадження технологій, передача технологій, навчання, ноу-хау, інформаційна система, бази даних, консультації [12].

Удосконалення системи управління підприємства, відповідно зі зміненими умовами є однією з найважливіших задач управління. У більшості випадків рішення про коригування структур приймаються вищими керівниками організації як частина їх основних обов'язків.

Питання для самоперевірки

- 1. Що таке стратегічний контроль, яка його головна мета?*
- 2. Як можна контролювати процес реалізації стратегії?*
- 3. Критерії та показники оцінки стратегічного контролю.*
- 4. Сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю.*
- 5. Охарактеризуйте поняття «стратегічні зміни».*
- 6. Наведіть типи стратегічних змін.*
- 7. Охарактеризуйте методи проведення змін.*
- 8. Які важливі компоненти можна виділити в ході стратегічних змін?*
- 9. На що впливає послідовність дій у процесі організації змін?*
- 10. Які стратегічні зміни необхідно провести в організації для успішної реалізації стратегії?*
- 11. Хто виступає агентами змін і які завдання вони виконують.*

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евенко. - М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: Підручник / Л.В.Балабанова, В.В.Холод, І.В.Балабанова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.
3. Безгінова Л.І. Моделі стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л.І. Безгінова, Л.Д. Забродська, С.А. Швед, О.Г. Яроцька // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – С. 300-308. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_2_32
4. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / О.Г. Бровкова. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. - 2-е вид., виправ. та доп. - К.: ЦНЛ, 2004. - 400 с.
6. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посібн. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
7. Грибик І.І. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях [Електронний ресурс] / І.І. Грибик, Л.І. Попадюк, Н.В. Смолінська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2012. - №749. - С.384-388. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>
8. Гуржій Н.М. Методологічна та інформаційна підтримка архітектури стратегічного маркетингу [Електронний ресурс] / Н.М. Гуржій // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. Т 2. - 2011. - № 5. - С. 10-14. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_2/010-015.pdf
9. Дикань В.Л. Стратегічне управління [текст]: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.
10. Довбня С.Б. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.
11. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник 2-ге вид./ Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. - К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
12. Дорошук Г.А. Кадрове забезпечення управління змінами / Г.А. Дорошук, Г.О. Савченко // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 3(13). - С. 50-56.

13. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
14. Корецький М.Х. Стратегічне управління: Навчальний посібник / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 240 с.
15. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 105 с.
16. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент. Ч.1: Теоретичні засади стратегічного менеджменту / В.Д.Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ"УВПК" Екс Об", 2002. – 559 с.
17. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навчальний посібник. /За заг. ред. Донець Л.І. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 191 с.
18. Отенко В.І. Методичне забезпечення стратегічних змін машинобудівних підприємств: науковий та прикладний аспекти [Електронний ресурс] / В.І. Отенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2013. - № 769. - С.445-451. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_65
19. Порохня В.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
20. Потенціал підприємства: формування та використання: Підручник / Н.В.Касьянова, Д.В.Солоха, В.В.Морєва, О.В.Белякова, О.Б.Балакай. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.
21. Прийняття управлінських рішень. Навч. посібник. - 2-ге видання / За ред. Ю.Є. Петруні. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
22. Рульєв В.А. Менеджмент. Навч. посіб. [Електронний ресурс] / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с. - Режим доступу: http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses_strategichnogo_menedzhmentu
23. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
24. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / О.М. Скібіцький. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 312 с.
25. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В.П. Сладкевич. - К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. - 496 с.
26. Сокирник І.В. Сутність та інструменти розробки системи стратегічних змін / І.В. Сокирник // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - № 4, Т. 2. – С. 135-141.
27. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський,

О.М.Тищенко, М.М. Поколотна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.

28. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: Практикум: Навч. посіб. / Н.Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2011. – 528 с.

29. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

30. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навчальний посібник] / Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. та інші. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.

31. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О. С. Новикова, Є. Г. Рясних. - К. : Либідь, 2004. - 446 с.

32. Шацька З.Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / З.Я. Шацька // Ефективна економіка. - 2013. - № 12. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2582>

33. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова. - 2-е вид. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.

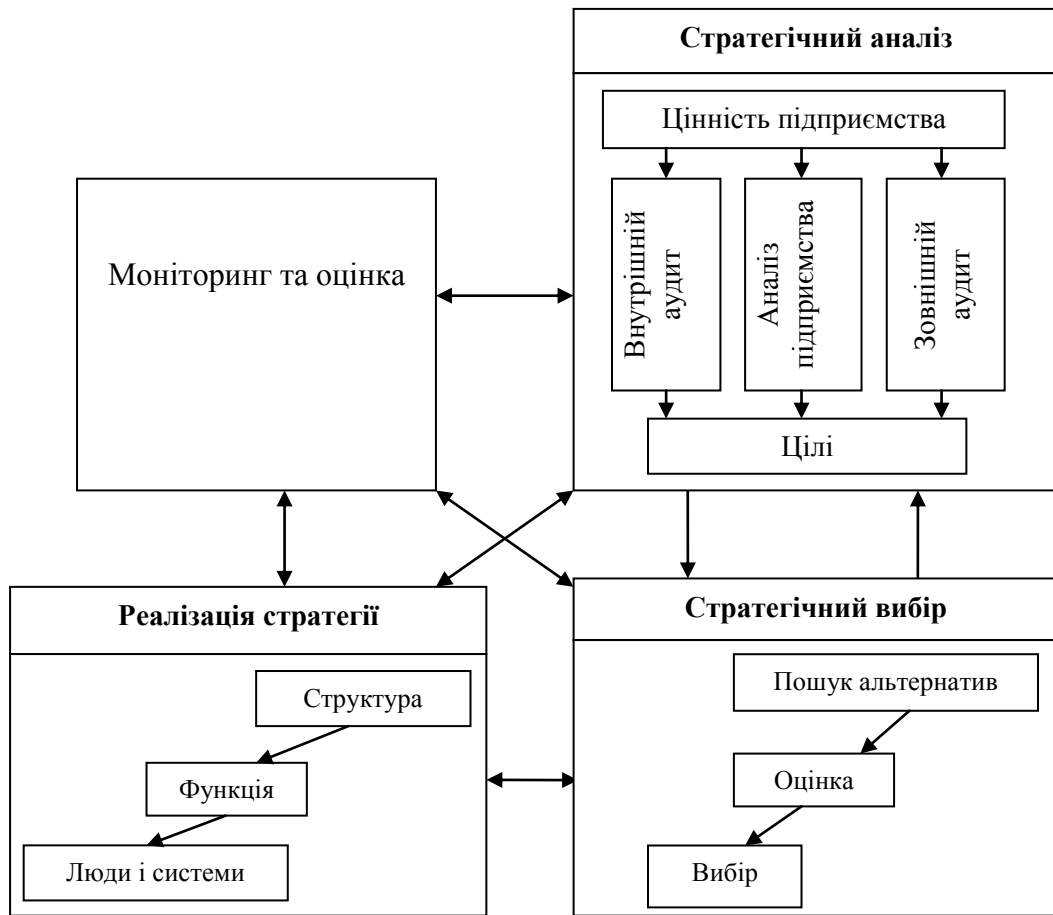


Рис. А.1. Модель стратегічного управління Д. Томпсона

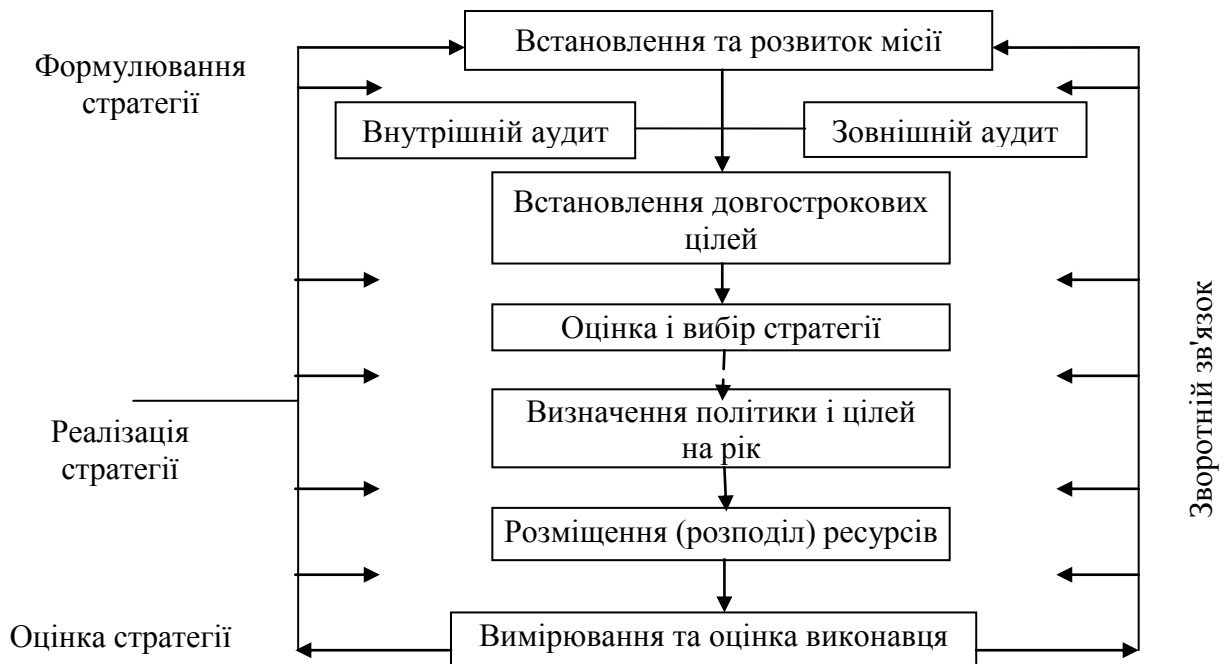


Рис. А.2. Модель стратегічного управління Ф. Девіда

1. Універсальний розпорядчий (prescriptive) підхід



2. Гнучкий ситуаційний (emergent) підхід

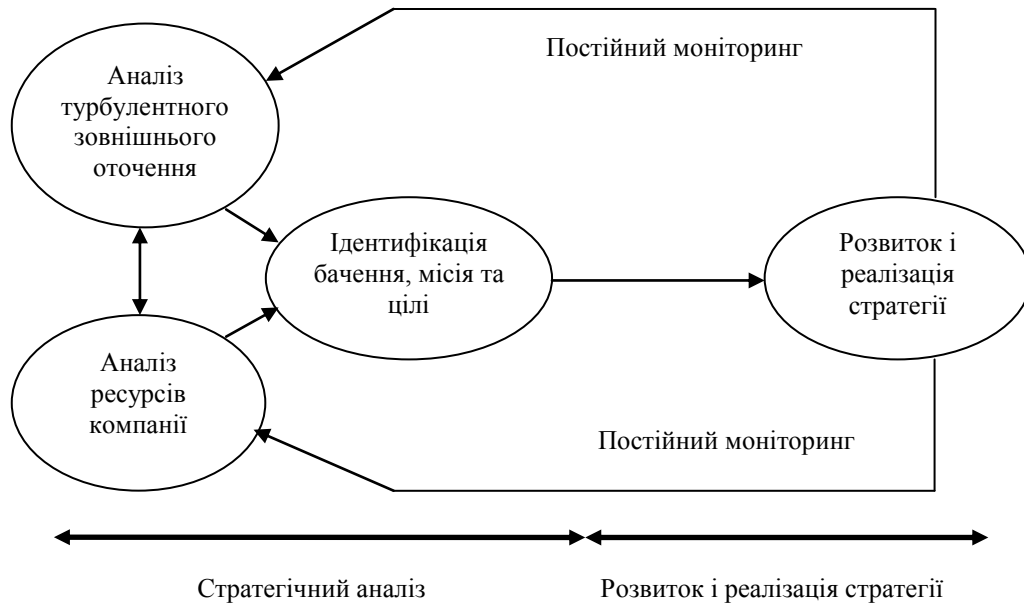


Рис. Модель стратегічного управління Р. Лінча

Навчальне електронне видання

СМІРНОВА КАТЕРИНА ВОЛОДИМИРІВНА
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Конспект лекцій

Видавець і виготовлювач

Одеський державний екологічний університет

вул. Львівська, 15, м. Одеса, 65016

тел./факс: (0482) 32-67-35

E-mail: info@odeku.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 5242 від 08.11.2016