

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

**І.М. Писаревський, О.М. Тищенко,  
М.М. Покоloodна, Н.Б. Петрова**

# **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Підручник

Харків  
ХНАМГ  
2009

*Затверджено Міністерством освіти і науки України  
як підручник для студентів вищих навчальних закладів  
(рішення № 14/18-Г-33 від 10.01.09 р.)*

Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.

У підручнику розглядаються загальні риси й особливості стратегічного менеджменту. Приділено увагу визначенню сутності, характерних рис та видів стратегій, особливостям аналізу його зовнішнього і внутрішнього середовища, проблемам і принципам обґрунтування стратегії підприємства, регіону, галузі та країни в цілому, виділенню основних напрямків стратегічного контролю як основи забезпечення коригування стратегії з урахуванням необхідних змін.

Рекомендований для студентів спеціальності „Менеджмент організацій”, інших спеціальностей напрямку „Менеджмент”, а також для викладачів, оспірантів, науковців, для фахівців підприємств і організацій, яуі пов’язані з проблемами стратегічного менеджменту.

***Рецензенти:***

доктор економічних наук, професор, директор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України *М.О. Кизим*;

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри оподаткування Харківського національного економічного університету *Ю.Б.Іванов*.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ, ЕВОЛЮЦІЯ, ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА	
1.1. Сутність стратегічного управління, його особливості	7
1.2. Еволюція теорії стратегічного управління	18
1.3. Стратегії підприємства та їх класифікація	26
1.4. Основні етапи розробки та реалізації стратегії	35
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЗМІСТ І ФОРМА	
2.1. Формування місії і цілей підприємства	45
2.2. Маркетинговий і стратегічний аналіз	54
2.3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства	80
2.4. Стратегічний потенціал	91
2.4.1. Сутність поняття, класифікація видів	91
2.4.2. Основні підходи діагностики стратегічного потенціалу	93
2.4.3. Планування потенціалу і стратегії	101
2.5. Функціональні стратегії та їх синергізм	107
2.6. Корпоративні стратегії	127
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	
3.1. Стратегічне управління національною економікою, стратегічні пріоритети	137
3.2. Глобальна стратегія, її сутність та умови доцільності використання	148
3.3. Багатонаціональна стратегія, її переваги та недоліки	165
3.4. Відмінність багатонаціональної та глобальної стратегії	169
РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	
4.1. Конкурентоспроможність регіонів	172
4.2. Аналіз стратегічного потенціалу регіонів	181
4.3. Вибір функціональних стратегій розвитку регіонів	204
РОЗДІЛ 5. ВИРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
5.1. Стратегічна сегментація та аналіз стратегічних зон господарювання	214
5.2. Концепція базової стратегії	
5.3. Формування стратегічних альтернатив, їх оцінка та вибір стратегії	222
5.4. Базові стратегічні підходи щодо обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства	228
	233
РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ	
6.1. Стратегічні зміни в процесі реалізації стратегії	240
6.2. Система планів розвитку підприємства, стратегічне планування	246
6.3. Стратегічний контроль	252
6.4. Коригування стратегії	266
СЛОВНИК	272
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	278

## ВСТУП

Стратегічний менеджмент виник у відповідь на зростання складних, динамічних, невизначених процесів змін зовнішнього середовища бізнесу і охоплює всі аспекти діяльності підприємств, фірм, компаній у ньому.

Теорія стратегічного планування і управління була започаткована і розвинута американськими дослідниками бізнесу, консультаційними фірмами і увійшла до складу методів внутрішньо-фірмового планування всіх процвітаючих підприємств світу.

В умовах ринкової економічної системи, що склалася в Україні, теорія і практика стратегічного управління ще не набула належного значення і практичного застосування. Подальший розвиток підприємств України, формування ринкових відносин, структурна перебудова господарства та інші зміни потребують нових підходів до управління.

У перехідних і ринкових умовах кожне підприємство самостійно будує своє майбутнє, у перспективі його може супроводжувати як успіх, так і статися банкрутство. В цих умовах перед підприємством стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а тим самим забезпечення існування в довгостроковій перспективі; визначення цілей розвитку підприємства; визначення обсягів виробництва; налагодження ефективних зв'язків з партнерами; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; уміння управляти власними фінансами й ефективним використанням вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективного використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналу методології і методів стратегічного управління.

Слід зазначити, що стратегічне управління пронизує всі ланки функціонування підприємства: від внутрішнього середовища до держави, тому в підручнику розглядається прийоми і методи стратегічного управління на національному, регіональному рівнях та власне підприємстві.

Метою даного підручника є визначення концептуальних основ стратегічного управління і обґрунтування їх практичного застосування в умовах функціонування сучасних підприємств.

Провідні спеціалісти в галузі теорії і практики управління вважають, що одним з важливих і домінуючих явищ у стратегічному менеджменті є стратегічне мислення. Його сутність полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства, способів її досягнення, в обов'язковому й швидкому реагуванні на зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, у формуванні й реалізації стратегій. Стратегічне мислення передбачає вивчення потреб споживачів, відкриття нових можливостей для організації; створення для неї сприятливих умов діяльності, а також уміння бачити в довгостроковій перспективі труднощі, які можуть виникнути на її шляху в майбутньому.

Стратегічне мислення засноване на усвідомленні керівниками й персоналом власної відповідальності за ефективний розвиток і довгострокове існування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності й досягнення фінансового успіху на тривалий період. Стратегічне мислення характеризується вмінням послідовно встановлювати пріоритети розвитку підприємства, орієнтацією на розпізнавання і своєчасне реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Саме розвиток стратегічного мислення у читачів ставлять собі на меті автори цього підручника.

Важливим завданням стратегічного управління є розробка стратегії підприємства. Стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій на ринку, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей. Зробити стратегічний вибір це означає пов'язати бізнес – рішення і конкретні способи дій в єдиний вузол. Розробка стратегії є однією з

функцій менеджменту. Вдала стратегія та її вміла реалізація – ознаки досконалого управління підприємством. Вдалу стратегію характеризує: зайняття на ринку сильної позиції; створення підприємства, яке буде здатним працювати в умовах передбачуваних обставин, ризику, потужної конкуренції і наявності внутрішніх проблем.

В основу підручника покладені роботи вітчизняних і закордонних авторів, що були присвячені розвитку стратегічного менеджменту з поправкою на українське законодавство й специфіку функціонування підприємств.

Підручник буде призначений для студентів і аспірантів із спеціальностей „Економіка” та „Менеджмент”.

## РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ, ЕВОЛЮЦІЯ, ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА

### 1.1. Сутність стратегічного управління, його особливості

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище-підприємство». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядають підприємство як відкриту систему, яка постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями, банками, організаціями, які належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо і дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи й моделі, сформовані на базі різних теорій управління. Ще на початку XX ст. у перших працях з менеджменту зазначалось, що планування є інструментом, який допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його мета - забезпечення нововведень та змін в достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Планування - необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання підприємства. Як загальна функція управління, планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як, коли повинно бути зроблено.

Залежно від розвитку ринку комерційній діяльності фірм відповідає певна теорія управління підприємством.

Товарна орієнтація ринку характеризується прагненням до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців. Теорією управління підприємством за таких умов є бюджетний контроль, що

базується на внесенні поправок в обсяг і структуру доходів - витрат виробництва й збуту залежно від поточної ситуації на ринку. В основі концепції бюджетного контролю лежить уявлення про загальну незмінність основних умов і закономірностей на ринку. Коректування діяльності здійснюється лише час від часу, якщо накріла необхідність.

Збутова орієнтація характеризується забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку. При такій орієнтації використовується довгострокове планування, що ґрунтується на уявленні про можливість прогнозувати забезпечення довгострокового приросту основних показників діяльності підприємства. Процес планування передбачав визначення довгострокових змін обсягу продаж, рівня витрат, продуктивності праці та інших показників згідно з набутим досвідом та існуючими тенденціями, що зберігатимуться досить тривалий час. Довгострокове планування пристосовує виробничу діяльність до змін на ринку, які мають відбитися на комерційній активності підприємства на найближчі 2-10 років.

Ринкова орієнтація діяльності підприємства передбачає відбір товарів найвищої якості, що користуються найбільшим попитом і забезпечують максимум продаж саме цих товарів. У таких випадках використовується стратегічне планування.

Стратегічне планування вносить суттєві корективи в методи управління, відкидаючи можливість керування діяльністю підприємства виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. Виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку, аж до можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів. Ця управлінська концепція робить акцент на умови ринку, особливо на умови конкуренції та збуту як на критерій управління. Ця концепція вже наближається до маркетингу, але в ній ринкові умови враховуються лише як фактори випадкових відхилень від виробленої стратегії, а стратегічний план



прилаштовується до таких змін, але не передбачає заходів, що спроможні активно впливати на ситуацію ринку.

Періодичне коригування запланованої стратегії не може вирішити завдання відповідно до умов ринку виробничо-збутової діяльності підприємств. Провідні сучасні підприємства використовують систему стратегічного управління, яка лежить в основі концепції маркетингу. Маркетинг розуміють як цілісну систему організації та управління діяльністю підприємством, яка забезпечує максимальний збут її продукції, досягнення значної активності виробничої діяльності й розширення ролі ринку. Основна мета маркетингу конкретного підприємства - забезпечення максимальної рентабельності її функціонування, що може бути досягнуто тільки в разі відповідності продукції підприємств ринковим вимогам.

Залежно від умов комерційної діяльності кожне підприємство використовує відповідну теорію управління. Найпрогресивнішою є теорія стратегічного управління. Світова практика бізнесу показує, що більшість підприємств, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячує саме впровадженню системи стратегічного управління.

Будь-яка модель управління підприємством базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування підприємства, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Згідно з концепцією стратегічного управління аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища - необхідний елемент визначення місії та цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб підприємства функціонували відповідно до вибраної концепції управління.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємств та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»). Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираження у характерних рисах її застосування.

Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств. Апологет стратегічної думки І. Ансофф [2,3,4], наприклад, розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління: «управління за допомогою вибору стратегічних позицій», «управління ранжируванням стратегічних завдань», «управління на основі врахування «слабких сигналів», «управління в умовах стратегічних несподіванок».

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли воно є стратегічно орієнтованим. Стратегічно орієнтоване підприємство - це таке підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти й використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих підприємств відносять:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні й внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшити роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості й пристосованості підприємств та окремих його підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- створення виробничого потенціалу й системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Вітчизняним підприємствам в останні кілька років критичну ситуацію створюють динаміка ринку, що важко прогнозується, безліч нових директивних рішень і законодавчих актів, послаблення внутрішніх ресурсів і зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. В зв'язку з цим велике значення відводиться вдалому застосуванню в практиці підприємств ідей і технологій стратегічного управління розвитком.

В умовах сучасної ринкової економіки і внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування, що постійно змінюється, все складніше стає спрогнозувати результат діяльності. Стратегічне управління з'являється саме у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища.

Згідно з теорією І. Ансоффа в розвитку стратегічного управління можна виділити три етапи [2,3,4]:

1 етап: в кінці XIX ст. відбувається науково-технічна і промислова революція, що дає поштовх настанню епохи масового виробництва, а починаючи з 20-х років XX ст. з'являється таке поняття, як «конкуренція». У цей період відбувається маса наукових відкриттів, унаслідок чого бурхливо розвивається промисловість, розширюється номенклатура продукції, здійснюється процес «захоплення» ринків збуту. Стає вигідним виробляти все, оскільки на ринку бракує споживчих товарів різних видів. У таких умовах стратегічне управління обмежене сферою виробництва нових продуктів.

2 етап: етап масового збуту продукції - 20-50-ті роки XX ст. У цей період ринок поступово насичається, і, як наслідок, виникає конкуренція, в результаті якої з'являється концепція маркетингу, або концепція збуту товару. Стратегічне управління не отримує ще належного розвитку.

3 етап: 60-ті роки XX ст. – початок XXI ст. – постіндустріальна епоха розвитку, в якій не простежуються закономірності попередніх періодів. У цей час у підприємств, окрім отримання прибутку виникають ще інші цінності. У цей етап характеризується інтенсифікацією і диверсифікацією виробництва, розвитком і інтеграцією міжнародних економічних відносин, боротьбою за світовий ринок збуту, розширенням інформаційного простору. У цей період змінюються вимоги до якості продукції, гостро постають екологічні проблеми і проблеми утилізації шкідливих відходів виробництва, відбувається бурхливий індустріальний розвиток країн Азіатсько-тихоокеанського регіону.

Високі темпи розвитку виробництва і світової цивілізації привели до проблем багатоваріантності розвитку корпоративної економіки. Все це змістило акцент в управлінні на прогнозування майбутнього розвитку і призвело до появи стратегічного управління.

За останніх 60 років поняття стратегії зазнало багато змін, теорія стратегічного менеджменту не стоїть на місці, з'являються нові підходи до розробки стратегії, наближаючи до сьогодення суть її визначення.

І. Ансофф [2] вважає, що стратегічне управління – це процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між тим часом, що підприємство або галузь хоче досягти – його цілями, і лінією поведінки, вибраною для досягнення цих цілей.

А.А.Томпсон і А.Дж. Стрікланд [61]. Вони розуміли під стратегією управлінський план, направлений на зміцнення позицій підприємства на ринку, задоволення потреб клієнтів і досягнення певних результатів діяльності; образ дій, якому повинен слідувати керівник для досягнення стратегічних цілей. Не володіючи стратегією, вважали учені, керівник не має продуманого курсу руху і програми дій для досягнення бажаних результатів. Крім того, учені розглядали стратегію, як динамічний процес, в якому немає нічого остаточного, – всі раніше зроблені дії є об'єктами внесення виправлень в тих випадках, коли змінюються умови навколишнього середовища або виникають нові ідеї.

На думку Д.Кемпбела [28] стратегія є визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, ухвалення курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей. Формування основних довгострокових цілей має відношення до концепції логічно послідовних і досяжних стратегічних цілей. Ухвалення курсу дій відноситься до дій, направлених на досягнення заздалегідь поставлених цілей.

Розміщення ресурсів пов'язане з можливими витратами, які необхідні для досягнення поставлених цілей. Якщо дії не підтримуються відповідними ресурсами, тоді мета не буде досягнута.

На думку Г. Мінцберга [31,32] термін «стратегія» трактується неоднозначно і включає:

- план – поняття, яке вживається, коли говорять про стратегію, під яким розуміється заздалегідь намічені дії, хід яких контролюється від початку до кінця. План може включати різні графіки злиття, планування фінансування, зміни у сфері людських ресурсів і т. д.;

- прийом або тактичний хід, що означає короткострокову стратегію, яка характеризується дуже обмеженими цілями і, в разі потреби, може бути змінена.

Г. Мінцберг описує прийом, тобто тактичний хід як «маневр з метою переграти свого супротивника або конкурента». Він відзначає, що деякі підприємства можуть заявити про зниження ціни на свою продукцію, не збираючись насправді робити це. Стратегія поведінкової моделі – це стратегія зміни шляхом проходження прийнятої форми поведінки. На відміну від планів і практичних прийомів, поведінкові моделі виявляються як результат послідовної поведінки. Подібні моделі поведінки часто є неусвідомленими, тобто спонтанними. Якщо ж вони виявляються вдалими, то послідовна поведінка спонтанно привела до успіху.

Позиційна стратегія доречна в тому випадку, коли для підприємства визначена його позиція по відношенню до конкурентів або його позиція на ринку (наприклад, по відношенню до покупців). Іншими словами, підприємство бажає добитися певної позиції або захистити її.

О.С. Віханський [11] відзначає, що до 70-х років XX ст. суттєво змінився зміст стратегічного вибору. На зміну фіксації планів виробництва на довгострокову перспективу приходить вибір, що стосується того, в якому бізнесі знаходиться рішення з приводу того, що робити з тим підприємством,

яке було успішним, але може втратити свою привабливість унаслідок зміни споживчих пріоритетів.

З 80-х років XX ст. знову міняється підхід до формування стратегії, що викликане реагуванням на умови зовнішнього середовища. У той час стратегія зводилася до вибору управлінських рішень щодо поведінки підприємства у нинішній момент, який при цьому одночасно розглядається і як початок майбутнього. У цей час У. Кінг і Д. Кліланд відзначали, що «стратегія – ефективна ділова концепція (концепція бізнесу), доповнена набором реальних дій, які здатні привести цю ділову концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час» [24].

На думку В.С. Соловйова [44], в реальній дійсності стратегічний менеджмент як корпоративний перспективний цілеспрямований розвиток окремих виробничих підприємств, існував в Америці ще з кінця XIX ст. Приклад тому – розвиток нафтових монополій, автомобільних, телефонних та інших корпорацій. Інша справа – відносно стратегічного управління економічних систем держав і транснаціональних монополій. Наприклад, Японія та інші країни азійського і тихоокеанського регіонів без стратегічного управління на рівні державної політики не змогли б досягти колосальних успіхів за відносно невеликий проміжок часу.

Зовсім інша картина відносно стратегічного управління в нашій країні. У зв'язку із змінами в соціально-політичній і економічній системі України проблеми стратегічного корпоративного управління постали тут з особливою гостротою, оскільки за відсутності державної стратегічної політики у всіх сферах життя суспільства, включаючи економіку, всі галузі опинилися перед проблемою самостійного виживання. Складність вирішення вказаних проблем обумовлюється перш за все, надзвичайно високим рівнем нестабільності й невизначеності розвитку держави. У даний час у вітчизняній практиці основні напрями побудови теорії корпоративного стратегічного

управління, як правило, обмежуються інтерпретацією американського досвіду.

Теорія стратегічного менеджменту вивчає не тільки універсальні узагальнення, але й диференційовані закономірності адаптації підприємств до різних станів загального і ділового оточення. Виникнення стратегічного менеджменту не означає повної відмови від систем управління перспективним розвитком, що передували йому (широко використовуваному до виникнення стратегічного менеджменту і пануючому при системі планової організації економіки). Стратегічне управління цілком «спадкове» у вказаному відношенні і зберегло основні досягнення «попередників». У свою чергу, не всі нові ідеї і підходи виправдали себе на практиці, й відбір, отже, продовжується.

Таким чином, стратегічне управління розглядається як управління, здатне оперативно реагувати на умови зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування, що змінюються. При цьому важливе значення приділяється також людському аспекту, оскільки саме люди розробляють управлінські рішення. Підприємство або група підприємств, на якому стратегічне мислення є основою, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства, перш за все вищого керівництва; де існує (формується) система стратегічного управління, застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти й використовувати інтегровану систему стратегічних планів; поточна, щоденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів, називається стратегічно орієнтованим підприємством.

Узагальнюючи розглянуті думки вчених, можна визначити стратегію, як *динамічну систему управлінських рішень, направлену на досягнення пріоритетних цілей в довгостроковій перспективі й здатну оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують політику, яка діє.*



На рис. 1.1 наведені порівняльні схеми розвитку вітчизняного і зарубіжного становлення теорії стратегічного управління.

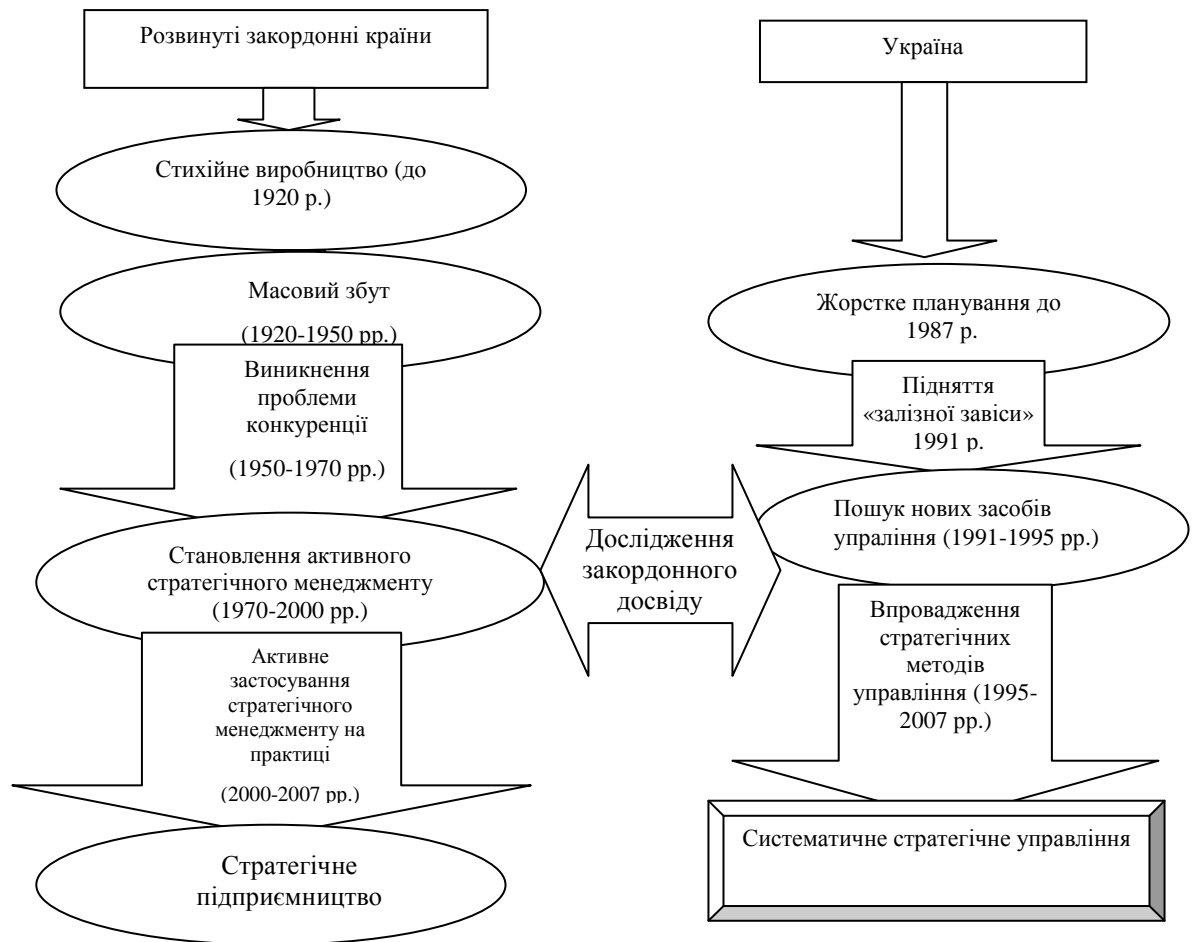


Рис. 1.1 – Становлення стратегічного управління у вітчизняній і зарубіжній науці й практиці

Розглядаючи і узагальнюючи теорію розвитку зарубіжного стратегічного менеджменту, можна побачити принципові відмінності вітчизняної практики стратегічного менеджменту, викликані значним тимчасовим відривом, пов'язаним з ізоляцією країн колишнього соціалістичного табору від зарубіжної культури і науки. Українська наука до початку періоду перебудови (1987р.) мала дуже невизначні уявлення про теорію стратегічного управління, тоді як за кордоном цей напрям науки і практики активно розвивався. На сьогодні у вітчизняній науці відбувається активний процес становлення стратегічного управління, з'являється багато нових робіт, теорій і практичних пропозицій, створених вітчизняними ученими на основі зарубіжних теорій, застосованих до сучасного політичного і економічного розвитку України.

## 1.2. Еволюція теорії стратегічного управління

В історичному контексті виділяють чотири етапи розвитку стратегічного управління: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування і стратегічний менеджмент (рис. 1.2) [10].



Рис. 1.2 – Етапи розвитку стратегічного управління

*1. Бюджетування.* В епоху формування та функціонування гігантських корпорацій до другої світової війни спеціальні служби планування, особливо перспективного не створювались. Вище керівництво регулярно обговорювало і намічало плани розвитку свого бізнесу, однак воно обмежувалося лише складанням річних фінансових кошторисів — бюджетів

по статтях доходів і витрат на різні напрямки. Найчастіше останні розроблялись по окремих функціональних сферах діяльності (виробництву, маркетингу, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) та ін.), а також для структурних одиниць корпорації (відділам, дочірнім підприємства тощо).

У сучасних умовах бюджетування має вагому роль у плануванні суб'єктів господарювання, але воно не може замінити повноцінної системи управління, оскільки особливістю бюджетно-фінансових методів є їх короткостроковий характер і внутрішня спрямованість, тобто підприємство в такому випадку розглядається як замкнута система, що не допустимо в ринкових умовах.

При використанні тільки такого підходу головною метою залишаються поточний прибуток і структура витрат. Але вибір таких пріоритетів, безумовно, створює серйозну загрозу довгостроковому розвитку.

Подальший розвиток економічних умов господарювання і окремих підприємств створював необхідність формування складних систем управління, що вимагало більш тривалих прогнозів наслідків прийняття рішень. Це й зумовило перехід до наступного етапу еволюції.

*2. Довгострокове планування.* У 1950-х – на початку 60-х років характерними умовами діяльності американських компаній були високі темпи зростання товарних ринків, відносно суттєва передбачуваність тенденцій розвитку зовнішнього середовища. Ці фактори обумовили необхідність розширення горизонту планування і створення умов для становлення довгострокового планування.

Особливу увагу приділяли складанню прогнозу продаж підприємств на декілька років наперед (найчастіше на 3-5). При цьому в зв'язку з повільним нарощенням темпів змін зовнішнього середовища процес планування ґрунтувався на екстраполяції тенденцій розвитку суб'єкта господарювання, що склалися в минулому. Всі функціональні плани виробництва, маркетингу, постачання та ін. будувались виходячи з головного прогнозного показника –

обсягу реалізації. А потім всі плани агрегувалися в єдиний фінансовий план корпорації. Основним завданням менеджерів вбачалося виявлення фінансових проблем, які обмежували зростання підприємства, і прийняття рішення щодо достатності внутрішніх ресурсів чи доцільності залучення коштів із зовнішніх джерел.

Такий підхід у країнах СРСР був більш відомий як метод планування від досягнутого. Головними орієнтирами були встановлені державою обсяги виробництва, а не обсяги продажу, як у ринковій економіці.

Досвід застосування довгострокового планування, який ґрунтувався на екстраполяції, призвів до того, що у керівників складалося уявлення про повну передбачуваність майбутнього. Така хибна думка спонукала до розробки складних і детальних планів, які з часом відхилялися через суттєві розбіжності бачення з реальністю. Ця ситуація викликала відмову від слідування подібним розрахункам і прийняття необґрунтованих рішень.

*3. Стратегічне планування.* У кінці 60-х років соціально-економічна ситуація в більшості промислово розвинутих країнах істотно змінилася, що було викликано нарощенням кризових явищ і посиленням міжнародної конкуренції. Як наслідок прогнози на основі екстраполяції стали все в більшій мірі розходитися з реальними результатами. Цей процес також ускладнювався, оскільки типовою помилкою менеджерів було встановлення оптимістичних цілей, з якими не співпадали реальні умови господарювання. Таким чином, виявилось, що прийоми довгострокового планування не працюють при динамічно змінному зовнішньому середовищі й інтенсивній конкуренції. Тобто виникла потреба у формуванні більш ефективного забезпечення розробки певних моделей дій (стратегій).

Ще на початку 60-х років XX ст. в менеджменті виник науковий інтерес до змісту стратегії і процесів, які вона обумовлює. Одне з перших визначень з'явилося у роботі А. Чандлера [82], згідно з яким стратегія пов'язувалась з визначенням основних довгострокових цілей підприємства та адаптацією курсів дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей.

Важливими для становлення і подальшого розвитку стратегічного управління були розробки І. Ансоффа [2,3,4]. Його концепція корпоративної стратегії ґрунтувалась на визначенні можливостей ринку товару та перспектив його диверсифікації, розробці напрямків змін можливостей з метою виділення з них унікальних (конкурентних переваг), досягненні синергійного ефекту шляхом поєднання та узгодження компетенцій підприємства.

Таким чином, основні ідеї, які були привнесені в розвиток поняття „стратегія підприємства”, зводились до [31]:

- відображення причин, що пояснюють досягнутий підприємством результат;
- встановлення емпіричним шляхом взаємозв'язку між стратегією суб'єкта господарювання та його вихідним станом;
- пояснення специфічності підприємств через різноманітність стратегій, які вони використовують;
- осмислення та аналітичного подання співвідношення між бізнес-одиницями підприємства та ін.

Емпірична основа, яка сформувалась у 60-ті роки ХХ ст., спонукала теоретичні дослідження в 70-80-х роках. Саме в цей час відбувся перехід від індуктивності до дедуктивності в побудові наукових результатів. Цей етап характеризувався виходом на перший план економічної теорії промислового підприємства та його проблем, особливо тих, що пов'язані з галуззю. Досліджувались питання концентрації галузі, бар'єрів входу-виходу, структури витрат та ціноутворення, економії на масштабах, інвестиційних рішень, процесів інтеграції та диверсифікації. Науково-практичний інтерес до теорії ігор спричинив розгляд питань, пов'язаних з діяльністю суб'єктів галузі в конкурентному середовищі.

З виходом роботи М. Портера „Конкурентна стратегія” [91] у 1980 р. розпочалася суттєва еволюція поняття „стратегія підприємства”, яка стала розглядатися в контексті забезпечення конкурентоспроможності. Акцент

змістився до проблем впровадження та реалізації стратегії. Основною метою було з'ясування залежності успішності підприємства від якості менеджменту, забезпеченості ресурсами, ефективності їх використання в виробничому процесі або від конкурентної структури ринку та взаємодії його суб'єктів. У цей період сформувався ресурсний підхід у теорії стратегії, згідно з яким підприємство могло досягнути сталої конкурентної позиції шляхом використання унікальних ресурсів, переваг у навичках та вміннях.

Основною вадою заходів з формування стратегії на цьому етапі є наведення тільки загальних рекомендацій щодо управління, дотримання яких має привести підприємство до успіху.

З початку 80-х років XX ст. розпочався новий виток еволюції стратегічного управління і теорії стратегії. Широкомасштабного застосування отримала „загальна схема розвитку” [33, 37, 97]:

- вертикальна інтеграція для проникнення на суміжні ринки;
- розширення частки на цих ринках з метою підвищення рентабельності нових видів діяльності;
- поліпшення використання ринкових можливостей шляхом диференціації пропозиції товарів і послуг;
- розгляд можливості й впровадження диверсифікації, не зв'язаної з існуючими напрямками діяльності.

Така модель розвитку набула актуальності внаслідок формування тенденцій інтернаціоналізації та глобалізації ринків.

Отже становлення концепції стратегічного планування як такого, що орієнтоване на зовнішнє середовище з використанням абстрактного бачення, в основному пов'язане з пошуком шляхів подолання обмежень системи довгострокового планування, які чітко проявилися у невизначеності параметрів і тенденцій загального економічного розвитку в країні та за її межами. Порівняльну характеристику довгострокового й стратегічного планування подано на рис. 1.3 [1,2].

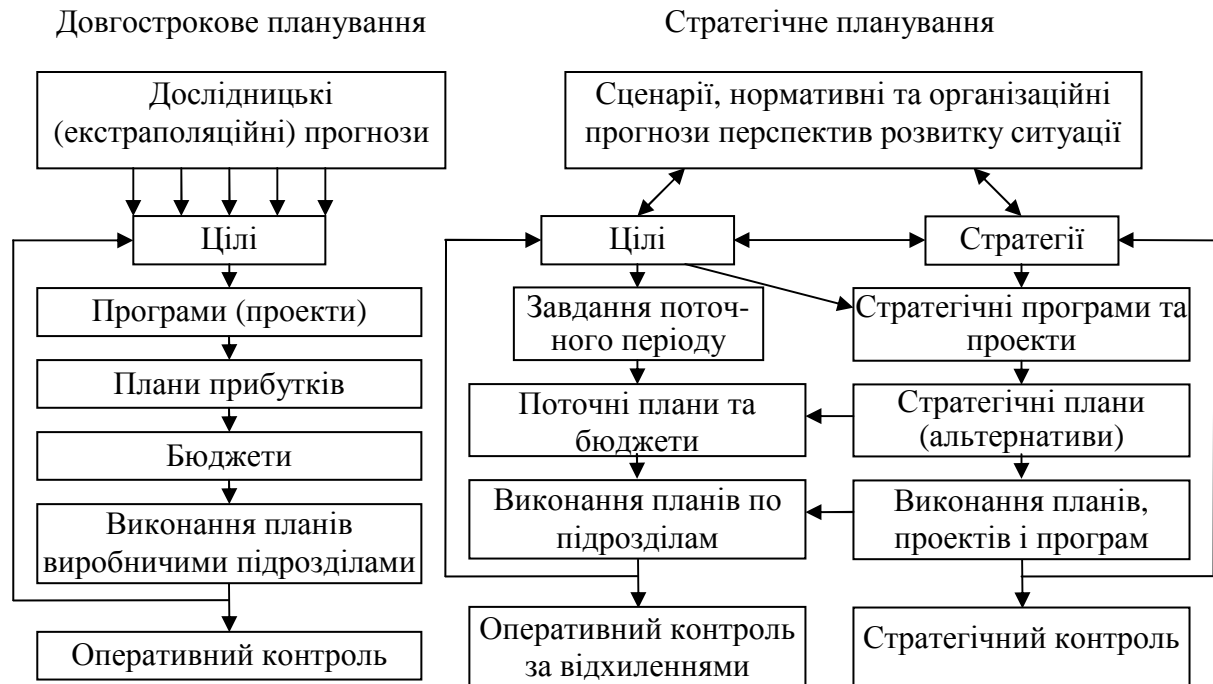


Рис. 1.3 –Порівняльна характеристика довгострокового й стратегічного планування

У системі стратегічного планування вже відсутня ідея про те, що майбутнє обов'язково має бути краще минулого, і відхиляється можливість прогнозування майбутнього методом екстраполяції. Тобто основна відмінність довгострокового планування від стратегічного полягає у різному трактуванні стану й ролі зовнішніх факторів. Вихідні положення стратегічного планування базуються на результатах аналізу як внутрішніх можливостей підприємства, так і оточення, особливо оцінці конкурентних сил і пошуку шляхів формування конкурентних переваг, метою яких є поліпшення реакції суб'єкта господарювання на динаміку ринку і поведінку конкурентів.

4. *Стратегічний менеджмент.* До 90-х років більшість суб'єктів господарювання у всьому світі розпочали перехід від стратегічного планування до стратегічного управління. Останнє трактується як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають напрямок довгострокового розвитку підприємства, але й конкретні дії щодо забезпечення його швидкої реакції на зміну зовнішнього середовища, що може викликати

необхідність перегляду цілей, критеріїв контролю або стратегії в цілому. І. Ансофф рекомендує розглядати стратегічне управління як сукупність двох взаємодоповнюючих підсистем: аналізу і вибору стратегічної позиції та оперативного управління в реальному масштабі часу [2].

Таким чином, *стратегічний менеджмент, на відміну від стратегічного планування, є дієвою, зорієнтованою системою, яка включає процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль її виконання, забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями в зовнішньому середовищі.*

Ґрунтуючись на розробках В. Маркової і С. Кузнецової [16], можна зробити висновок про існування основних відмінностей між цими двома поняттями, які полягають у:

- інформаційному наповненні – у стратегічному менеджменті збільшується міра невизначеності зовнішнього середовища при одночасному ослабленні сигналів про зміни. Викликане цим скорочення і ускладнення доступу до інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень призводить до необхідності розвитку більш чутливих систем моніторингу й прогнозування;

- швидкій реакції на зміни оточення в межах поточних планових періодів – для діагностування таких неочікуваних факторів створюються системи збору, аналізу інформації і прийняття стратегічних рішень в реальному масштабі часу (система on-line);

- дуалістичній реакції стратегічного менеджменту на зовнішні зміни, тобто рішення мають прийматись з урахуванням їх перспективних і поточних наслідків одночасно. Довгострокова реакція має відображатись у стратегічних планах, а оперативна реалізується поза плановим циклом у вигляді оперативних і тактичних дій;

- розумінні зовнішнього середовища як сукупності контрольованих і неконтрольованих факторів, тобто у стратегічному менеджменті оточення не



розглядається як дещо надане і незмінне, до чого підприємство повинне адаптуватись. Навпаки, мають розроблятися способи і стратегії його зміни в необхідному напрямку (як правило, в частині контрольованих сфер).

З вищенаведеного випливає, що стратегічне управління включає елементи всіх попередніх систем, тобто передбачає складання бюджетів, планування і прогнозування найбільш стабільних частин досліджуваних процесів, а також процес формування стратегії як реакції (оперативної і стратегічної) на відповідні зміни як у внутрішньому так і зовнішньому середовищі. Необхідно наголосити на тому, що, оскільки в сучасних умовах суб'єкт господарювання має дотримуватись зовнішньої орієнтації (на ринок, споживачів, конкурентів тощо), його система менеджменту повинна бути попереджувальною, а не реактивною.

Оскільки поняття стратегії займає центральне місце в теорії стратегічного управління, доцільно розглянути специфіку його подальшого розвитку. Основні акценти наступного етапу еволюції стратегії поставлено на стратегічному аналізі, що передбачає оцінку зовнішніх умов господарювання, зокрема привабливості ринку, стратегічного потенціалу та позиції підприємства на ринку відносно конкурентів. Підвищення науково-практичного інтересу до питань міжнародної проблематики стратегічного управління, дослідження психологічних аспектів і стилю управління кризь призму організаційних структур дозволило розвинути процесний підхід у розробці й реалізації стратегії.

Особливістю цього етапу еволюції теорії стратегії є також формування біхевіористичного (від behaviour – поведінка) напрямку дослідження, який фокусувався на питаннях оптимізації управлінських рішень, рівноваги підприємства та особливостях поведінкових аспектів його діяльності. На перший план висувається аналіз впливу підприємства на ринкові механізми й ефекту від використання трансакційних витрат. Особливості в організаційних процесах підприємства розглядаються як основа для конкурентних переваг. Так визначальною стала поява нових принципових положень і аспектів теорії

стратегії К. Прахалада і Г. Хемела [92], які стверджували про необхідність переорієнтації стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії на формування і накопичення базових компетенцій. Конкурентна перевага розглядалась як функція від взаємодії ресурсів і компетенцій. Особливістю концепції стратегічних намірів і базових компетенцій є внутрішньо орієнтований підхід, згідно з яким стратегія розглядалась неспроможною точно передбачати майбутні зміни в складному динамічному зовнішньому середовищі. Вона має бути зорієнтованою на довгострокову перспективу, фронтально досить широку, щоб дозволяти виконувати виникаючі специфічні завдання. Головними в стратегії виступають стратегічні наміри підприємства які здійснюються шляхом мобілізації ресурсів і концентрації зусиль на досягненні встановленої мети.

Оскільки кількість і складність ситуацій у зовнішньому середовищі зростає, система управління має відповідно набувати нові властивості, які спроможні забезпечити адекватну змінам стратегію. В останні роки логічним продовженням здобутків теорії і практики стратегічного управління є їх пристосування і розвиток відповідно до умов сьогодення з урахуванням національних особливостей ринкової економіки України. Вагома кількість розробок присвячені формуванню дієвої стратегії розвитку підприємства шляхом поєднання механізмів стратегічного, антикризового, інноваційного менеджменту й управління ризиком.

### 1.3. Стратегії підприємства та їх класифікація

Чітке й однозначне розуміння стратегії дозволяє з більшою вірогідністю визначити алгоритм поведінки підприємства для досягнення поставлених цілей. Тому на перший план виходить питання визначення сутності поняття стратегії.

Стратегія являє собою модель поведінки підприємства на певному етапі його життєвого циклу або стратегічної господарюючої одиниці (СГО), в тому числі за окремими діловими процесами, що направлені на досягнення

поставленої мети при визначеному обсязі ресурсів та умов зовнішнього середовища, що склалися.

Подібне розуміння стратегії дозволяє виділити основні параметри, які повинні бути прийняті до уваги в процесі розробки стратегії підприємства. Крім того, стратегії підприємства можуть розроблятися як на корпоративному рівні, на рівні СГО, так і по окремих ділових процесах СГО. Будь яка стратегія повинна чітко співвідноситися з цілями підприємства і базуватися на тих ресурсах, якими володіє або в змозі залучити підприємство. Ключову роль при розробці стратегії відіграє зовнішнє середовище підприємства, ступінь його динамічності й мінливості.

Таке трактування дозволяє більш детально підійти до питання класифікації стратегій підприємства.

У загальному вигляді під класифікацією розуміється розділення сукупності об'єктів, що розглядаються, чи явищ на однорідні групи або віднесення кожної з існуючих множин об'єктів до одного з раніше відомих класів.

Класифікація стратегій створена для полегшення вибору стратегії окремого підприємства. Тобто той чи інший клас стратегій має виявити алгоритм поведінки підприємства в ситуації, що склалася. Це дозволяє скоротити витрати на планування і впровадження стратегії, адаптуючи запропонований алгоритм до внутрішніх особливостей підприємства.

Будь-яка стратегія підприємства розробляється під певні цілі, саме різноманітність цілей визначає широку типологію стратегій. Однак відомі класифікації стратегій спираються скоріше навіть не на цілі підприємств, а на їх діяльність в окремій сфері економічних відносин, що пов'язано з унікальністю підприємств як за набором ресурсів, так і за варіантами обраних управлінських рішень. Таким чином, необхідна розробка такої класифікації стратегій, яка б могла визначити належність стратегії підприємства до одного класу з урахуванням стану його основних параметрів, які будуть задаватися за допомогою мети, зовнішнього й

внутрішнього середовища підприємства, ресурсів, які є в його розпорядженні.

Керуючись основними вимогами до класифікації стратегій виділимо 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;
- основополагаючий тип ресурсів, які необхідні для реалізації стратегії;
- часовий інтервал стратегічного планування.

Для класифікації стратегії спираються на наступні положення:

1) подання стратегії у вигляді системи дозволить здійснити їх класифікацію відносно властивостей і ознак елементів в рамках системного підходу;

2) взаємозв'язок між цілями і стратегіями підприємства дозволяє класифікувати стратегії за цільовими областями;

3) зв'язок між внутрішнім оточенням підприємства і стратегією його поведінки дає можливість класифікувати стратегії за здатністю підприємства прилаштовуватися до змін зовнішнього середовища, які призводять до внутрішніх змін і вибору моделі поведінки підприємства в цілому.

Залежно від *динаміки цільових параметрів моделі поведінки* підприємства всі стратегії можна розділити на наступні види:

\*стратегії розвитку;

\* стратегії функціонування (підтримки досягнутого рівня).

### 1) Стратегія розвитку:

- \* амбіційна стратегія – намагання вийти за межі наявного і реалізувати абстрактні, принципові можливості. Стратегія заснована на поразці й реалізації цілей утопічного типу – зразків дійсності, в яких існуючі протиріччя представляються вирішеними;
- \* утилітарна стратегія – намагання реалізувати безпосередні, готові до втілення можливості.

### 2) Стратегія функціонування:

- \* стримана стратегія – намагання укріпити і стабілізувати існуючі положення, зробити їх керованими і регульованими;
- \* зважена стратегія – це перехід до різних способів планування і реалізації планів в залежності від ситуації і актуальності рішення завдання забезпечення поступового розвитку.

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

Корпоративна стратегія являє собою модель поведінки підприємства в цілому, встановлює порядок розподілу ресурсів між різними напрямками бізнесу. Корпоративна стратегія розробляється у рамках холдінгу, що об'єднує декілька напрямів бізнесу. В економічній літературі також можна зустріти інші назви даної стратегії (загальна, загальнофірмова, портфельна). 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 (рис.1.4) [11,15].



Рис. 1.4 – Класифікація стратегій за рівнем прийняття стратегічних рішень

Так, наприклад, група „Е-4” об’єднує широкий спектр підприємств, в числі яких інформаційні, збутові, енергоремонтні (централізовані або конгломеративна диверсифікація залежно від специфіки базового бізнесу). Встановлення алюмінієвим комбінатом контролю над гідроелектростанцією здійснюється в рамках стратегії вертикальної інтеграції назад, вугледобувними підприємствами над енергогенеруючими – в рамках стратегії вертикальної інтеграції вперед.

Ділова стратегія визначає, за допомогою яких дій, ресурсів, конкурентних переваг підприємство має наміри добитися успіху в рамках визначеного напрямку бізнесу. В межах ділової стратегії, стратегії підприємств по відношенню до елементів „існуючі конкуренти”, „потенційні конкуренти”, „товари субституту” розширеної кібернетичної схеми управління можна охарактеризувати як типові стратегії конкуренції, що дозволяють добитися конкурентних переваг у визначеній бізнес-області. До числа вказаних стратегій можна віднести наступні:

- лідерство за витратами: передбачає зниження повних витрат виробництва товарів та послуг, що заохочує більшу кількість покупців;
- широкої диференціація: направлена на надання товару різноманітних специфічних властивостей, з одного боку, відрізняючи їх товари від товарів конкурентів, з іншого – відповідаючи потребам покупців, що сприяє залученню останніх.
- оптимальних витрат: дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок співвідношення низьких витрат і широкої диференціації;
- сфокусована стратегія низьких витрат застосовується для визначеного вузького кола цільових споживачів з особливими вимогами до ціни реалізації;
- сфокусована стратегія диференціації орієнтована на окремі сегменти ринку, де пропонуються товари, що відповідають смакам і бажанням споживачів [60].

У тому випадку, коли мова йде про недиверсифіковане підприємство, корпоративна і ділова стратегії співпадають.

У сучасності все більш популярним стає процесний підхід до управління. Більшість прогресивних управлінських систем, такі як система менеджменту якості, система збалансованих показників [43], засновані на

використанні процесного підходу. Виходячи із загальної тенденції, третім видом стратегії виділяють стратегії вдосконалення ділових процесів.

Процеси підприємства можна розділити на основні (процеси життєвого циклу за термінологією ISO 9000 – міжнародною організацією із стандартизації) й забезпечуючі. До основних процесів підприємства відносяться процеси, які створюють додаткову цінність для кінцевого споживача. Забезпечуючі процеси підтримують роботоздатною всю систему, створюють додаткову вартість. До числа таких процесів можна віднести маркетингові дослідження, забезпечення підприємств усіма видами ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних, людських), проведення НДДКР. Процесне пропрацювання стратегії як альтернатива функціональному підходу дозволяє нивілювати всі недоліки останнього.

Багато дослідників, продовжуючи напрацювання А.А. Томпсона, виділяють ще один вид стратегії в рамках даного критерію – операційні. Ці стратегії відносяться скоріше до планів та завдань, оскільки являють собою вже строго визначений для виконавців набір дій.

Класифікація стратегій *за переважним типом управління на підприємстві* засновується на сукупності елементів „управлінська підсистема” – „мета” – „обування” – „зворотній зв’язок” кібернетичної схеми управління і передбачає наявність наступних видів стратегій [25]:

- стабілізації: дотримання керованих величин наближених до стандартизованих значень, незважаючи на зміни зовнішнього середовища (прагнення стримувати дебіторську й кредиторську заборгованість, плинність кадрів близько деяких стандартизованих значень);
- стеження: дотримання відповідності поточного стану керованого значення необхідному рівню в поточний момент часу (управління парком генеруючого обладнання, введення в експлуатацію, ремонту, модернізація, реконструкція, консервація) залежно від прогнозів споживання);



- програмного управління: досягнення заданих значень керованих величин, що змінюються в часі відомим чином (впровадження системи конкурсних закупок в рамках стратегії матеріально-технічного забезпечення, що направлена на мінімізацію витрат);
- оптимального управління: виконання заданих умов у вигляді екстремумів деяких функцій від параметрів системи (система наставництва в рамках стратегії управління персоналом, внутрішньо-стаціонарний розподіл навантаження).

Класифікація стратегій за походженням, логікою розвитку підприємства та реакції на зміни зовнішнього середовища здійснюється на основі „обурень”, що викликані діями п’яти конкурентних сил, специфіки „управлінської підсистеми” та „зворотнього зв’язку”, за яким відстежуються відхилення отриманих результатів від запланованих. Вказаний критерій передбачає виділення наступних видів стратегій: планову; підприємницьку; засновану на досвіді [31].

Планова модель відповідає стратегіям, що формуються в результаті зваженого, повністю усвідомленого й контрольованого розумового процесу. Стратегія в цьому випадку виступає результатом планування, причому результатом, стандартизованим за своїми характеристиками і передбачаючими централізацію її виконавцем. На сайтах багатьох підприємств за останні 2-5 років з’явилися місії, стратегічні цілі, формалізовані стратегії, розроблені спеціальними проектними групами й зорієнтовані на окремих виконавців. Такий тип стратегій називається плановим.

Модель підприємницького типу визначає стратегію, що формується лідером-підприємцем на базі його персонального бачення ситуації, тенденції її розвитку. Така стратегія часто виникає напівосознано, що однак не заважає приймати в її розвитку зважених рішень, розробляти детальні плани, здійснювати чіткі дії. Разом з тим недостатня усвідомленість виникнення і

формування стратегії часто провокує непорозуміння в колективі, стан недовіри, нервозність.

Модель навчання на досвіді характеризує адаптивні (реактивні) стратегії. Подібні стратегії формуються поетапно, циклічно, при домінуючій дії імпульсів ззовні, з боку навколишнього маркетингового середовища, отриманих безпосередньо в ході ринкової активності. Стратегія, так би мовити, „виліплюється” особою, яка її розробляє, яка повинна бути достатньо чуйною до сигналів середовища й гнучко змінювати обрану лінію поведінки. У такому випадку стратегія може формуватися як спонтанно, так і керовано, однак рівень контролю при цьому порівняно невисокий, втручання здійснюється лише під впливом необхідності, а прогнози ринкової кон'юнктури не розробляються. У сучасній вітчизняній ситуації, коли характерні риси й правила гри на формованому ринку змінюються з калейдоскопічною швидкістю, важко передбачувани й суперечливі, за такою моделлю стратегії змушена працювати більшість сучасних підприємств, що існують на ринку.

Орієнтуючись на *ступінь ризикованості*, що закладена в основу елемента „управлінська підсистема” кібернетичної схеми управління, стратегії підприємства можна розділити на високоризиковані, з помірним рівнем ризику й умовно-безризикові. При цьому ризик, що входить до елемента „управлінська підсистема”, включає в себе наступні компоненти: ризик особи, яка приймає рішення, ризик, що закладений у власне стратегію та ризик від елемента „обурення”. Таким чином, в елемент „управлінська підсистема” закладені ризики, моделі, зміни та спостереження. В якості шкали для зміни ступеня ризику в цьому разі логічно запропонувати або вірогідність досягнення поставлених цілей, або ступінь ризику, що розрахований на основі експертних оцінок.

Класифікація за *переважним типом використаних ресурсів* відноситься до елементів кібернетичної схеми „виконуючі органи” й „вхідний зв'язок”. Ця класифікаційна ознака виходить з того, що досягти

поставленої мети можна різними шляхами. Кожен з альтернативних варіантів стратегії потребує різних витрат ресурсів. Звичайно, в процесі реалізації стратегії використовуються всі види ресурсів, але при цьому можливо виділити переважаючий ресурс. Підприємство вибирає з альтернативних варіантів реалізації стратегії той, що для неї є найбільш переважним (типовий приклад оптимізаційного завдання). По суті, класифікація побудована на переважному використанні в ході реалізації стратегії визначених ресурсів, що передбачають виділення наступних видів стратегії з переважним використанням матеріальних, фінансових, людських (що засновані на ключових компетенціях) та інформаційних ресурсів.

У сучасній вітчизняній практиці широко розповсюдженим явищем є один з видів ресурсів вказувати адміністративний ресурс. Тому стратегії, засновані на переважному використанні адміністративного ресурсу, можна розглядати в якості самостійного виду стратегій.

*Часовий інтервал стратегічного планування* може розглядатися як самостійний критерій класифікацій стратегій. Відповідності до даної ознаки можна виділити стратегії коротко-, середньо- й довгострокові. У визначеному ступені часовий інтервал стратегічного планування задається цілями підприємства. Більшість дослідників, говорячи про різночасність стратегій, називають чіткі часові рамки вказаних видів стратегій (до року, від року до 5 років, від 5 до 15 років). Але це визначення не завжди коректне, оскільки для різних сфер економіки строки стратегічного планування будуть істотно відрізнятися. Вважається, що віднесення стратегії в рамках цієї ознаки до того чи іншого виду буде визначатися життєвим циклом товару, роботи і послуги, який пропонує підприємство споживачам.

#### 1.4. Основні етапи розробки й реалізації стратегії

Процес розробки й реалізації стратегії підприємства в науковій літературі поданий 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. Можна сказати, що формулювання стратегії (моделі дій) та її інструментарій виступають ядром управління і ознакою його якості.

У загальному вигляді основні етапи стратегічного управління підприємством наведені на рис. 1.5.

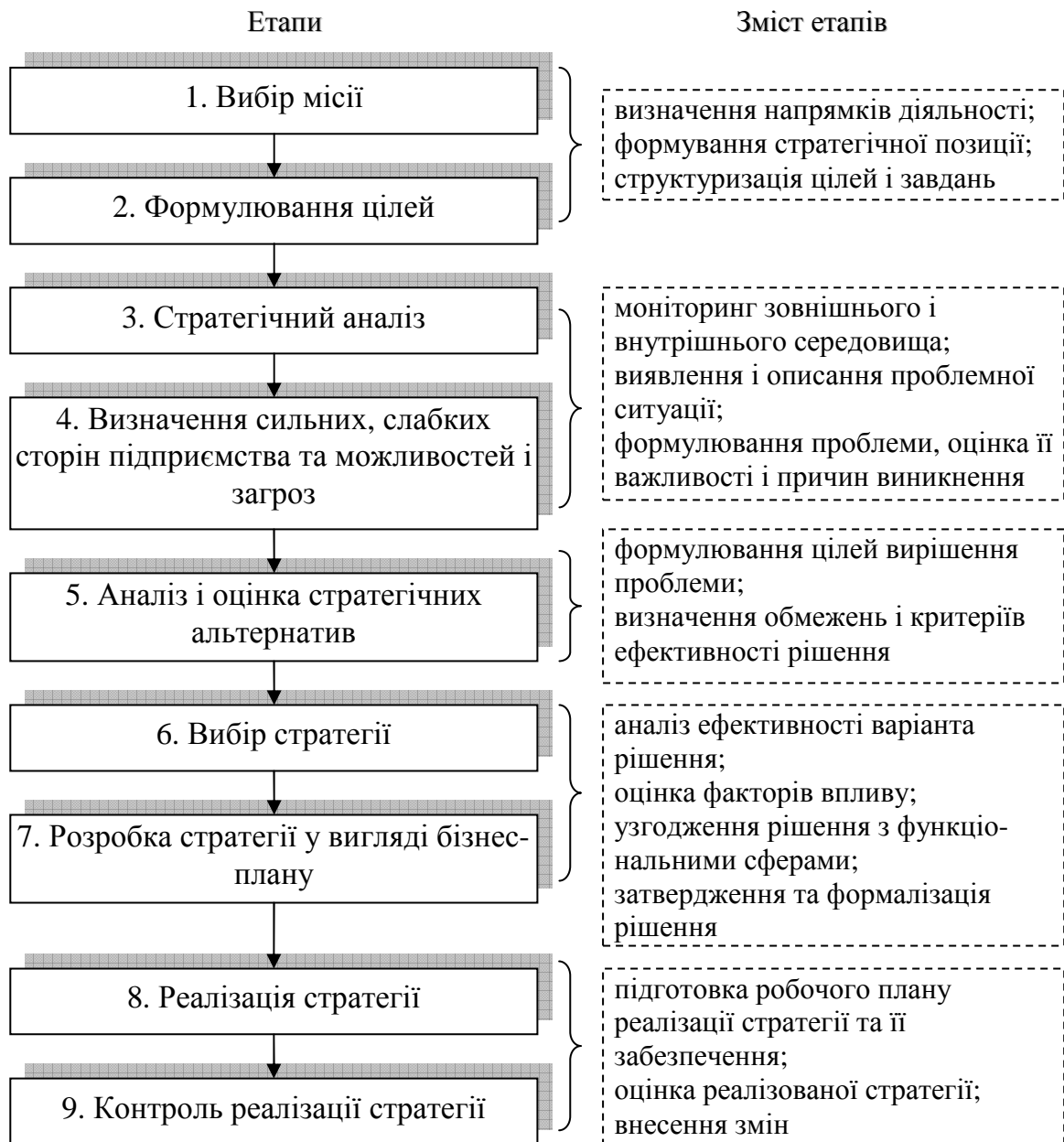


Рис. 1.5– Основні етапи стратегічного управління підприємством

1. *Вибір місії* спрямований на визначення сенсу існування підприємства та його стратегічної позиції у зовнішньому середовищі. Якщо суб'єкт господарювання вже обрав місію і не збирається її коригувати, стратегічне управління починається з її аналізу і підпорядкування наступний дій головній меті створення підприємства.

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

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

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

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

6. *Вибір стратегії* передбачає обґрунтування тієї стратегії з множини альтернатив, яка приймається підприємством для реалізації як оптимальна з огляду на її результативність і ризикованість. Процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів (рис.1.6).

6.1. *Оцінка існуючої стратегії та ідентифікація проблеми.* При оцінці діючої стратегії виникають такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію та визначенні кількості інформації, необхідної для створення реалістичних прогнозів; небажання керівництва проводити систематичну діяльність з оцінювання; принципи та вимоги оцінки можуть бути складними і трудомісткими. Неправильно оцінена

стратегія не дає змогу адекватно ідентифікувати проблеми, що виникли у підприємства, і як наслідок врахувати найважливіші її аспекти при виборі моделі дій.

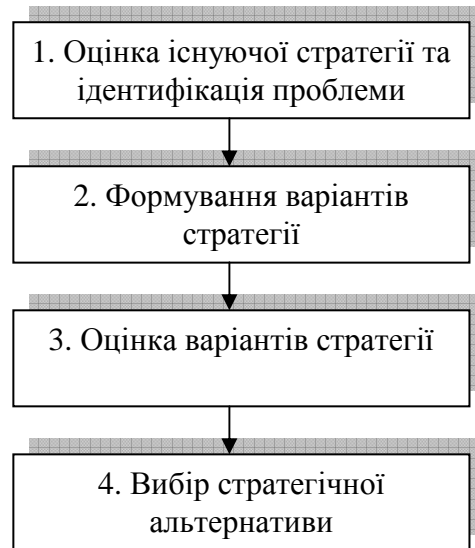


Рис. 1.6 – Етапи процесу стратегічного вибору підприємства

*6.2. Формування варіантів стратегії.* При формуванні варіантів стратегії підприємству необхідно враховувати вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, стежити за тим, щоб функціональні стратегії, які підтримують певну стратегічну альтернативу, були взаємозалежні й взаємоузгоджені.

*6.3. Оцінка варіантів стратегії.* Після аналізу факторів, що визначають особливості формування стратегії, слід оцінити ступінь ризику й дієвість окремої стратегічної альтернативи. Для кожного підприємства припустимий рівень ризику буде різним. Тому доцільно віддавати перевагу тій стратегії, яка даватиме найбільший результат при найменшому ризику. Для оцінки стратегії підприємства на відповідність прийнятному ризику необхідно визначити ступінь очікуваного ризику, обумовленого певною стратегією, і рівень прийнятного ризику, що не порушує стабільне функціонування підприємства. Рівень прийнятного ризику визначається на основі рішення керівництва підприємства щодо можливих фінансових втрат, з урахуванням певної економічної вигоди від реалізації стратегії. Стратегія з

найменшим рівнем ризику, який не перевищує прийнятного ризику, може вважатися найбільш доцільною.

*6.4. Вибір стратегічної альтернативи.* Після вищевикладених етапів підприємство здійснює вибір однієї з декількох стратегічних альтернатив. У кожного підприємства існує певна кількість стратегічних альтернатив, обумовлена сформованою ситуацією еквіфінальності (тобто існування різних шляхів дослідження успіху в одній і тій самій ситуації) на підприємстві [18, 19, 20]. Л. Берталанфі визначає останню як можливість досягнення стратегічних цілей підприємства різними способами або досягнення однаково стійкого стану з різних вихідних положень [80]. Від складеної ситуації еквіфінальності залежить можливість суб'єкта господарювання утримувати стійкість в умовах нестабільності середовища за рахунок варіювання прийнятними моделями дій на ринку.

Таким чином, альтернативність у стратегічному виборі пов'язана з об'єктивним існуванням багатоваріантності дій і можливостей досягнення цілей підприємства, які є незалежними одна від одної на шляху вирішення сформованих проблем. При цьому підприємство має здійснити оцінку обраної стратегії з погляду правильності врахування при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Ця оцінка повинна відповідати на запитання: чи обрана стратегія актуальна для сучасних умов господарювання, чи приведе обрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей, чи сформує реалізована стратегія перспективи для подальшого розвитку підприємства тощо.

Для вирішення цих питань необхідно визначити й оцінити критерії, які допоможуть правильно вибрати стратегію. Критерій – це головна відмітна риса й визначальна міра при виборі стратегії. Тобто це той індикатор, що дозволяє зробити свій 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 як один, так і система критеріїв.

*Критерії вибору стратегії:*

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

Метою керівництва на даному етапі є вибір стратегічної альтернативи, що максимально підвищить довгострокову ефективність підприємства.

7. На етапі розробки стратегії у вигляді бізнес-плану дається 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.

*8. Реалізація стратегії* включає такі кроки:

- розробка (дослідження, вдосконалення) організаційної структури, 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 стратегічного управління підприємством;

- розробка плану дій у непередбачуваних обставинах.

Після вибору стратегії настає етап її здійснення з метою отримання запланованих результатів. Вимоги до процесу стратегічного управління на етапах розробки і реалізації стратегії мають свою специфіку. Якщо успішний вибір стратегії залежить від бачення бізнесу, адекватності аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, підприємницького мистецтва й досвіду, то реалізація стратегії вимагає вирішення різних управлінських завдань і визначається наявністю відповідних навичок, лідерства, мотивації, гнучкості мислення і швидкості реакції на зміни середовища. Складність виконання стратегії визначається великим колом управлінських обов'язків, сукупністю альтернативних варіантів дій, які можуть змінюватись залежно від ситуації, цілеспрямованістю і миттєвістю реакції на зміни, правильністю розподілу повноважень, завдань і відповідальності, здатності розв'язання виникаючих конфліктів тощо.

Реалізація стратегії є найменш формалізованим етапом стратегічного управління і найбільш невизначеним з погляду кінцевого результату. Але все таки існують певні базові вимоги щодо технології управління цим процесом [3, 4, 11, 18, 89]:

- встановлення пріоритетності завдань стосовно розподілу ресурсів, формування організаційних відносин, забезпечуючих систем тощо;

- досягнення відповідності між обраною стратегією і організаційною структурою 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 стейкхолдерів (груп впливу).

На етапі реалізації може виникати багато проблем зі слідуванням запланованим діям, які мають об'єктивні причини: перехід від проектування до практики управління стратегічним процесом, певне старіння окремих аспектів планів внаслідок тривалого проектування, зіткнення зі складністю і непередбачуваністю оточення тощо.

Центральне місце в процесі розробки й реалізації стратегії підприємства займає бізнес-планування, оскільки складання стратегічного плану, в якому відображені прийняті стратегічні рішення та їх соціально-економічні наслідки, є способом формалізації стратегії підприємства. Основним результатом планування на підприємстві є не сама система планів, а визначення і узгодження цілей, завдань, стратегій, програм, проектів, які спрямовані на уточнення найбільш прийнятних дій і можливих реакцій на майбутні зміни середовища.

9. *Контроль реалізації стратегії* має на меті забезпечення якісного зворотного зв'язку через постійне відстеження одержуваних результатів, порівняння їх із цілями та підготовку висновків щодо ефективності діючої стратегії. Якщо контроль свідчить про недосяжність цілей, то це повинне служити сигналом для здійснення певних коригуючих заходів, які можуть стосуватися як процесу реалізації стратегії, так і зміни стратегії і навіть самих цілей.

Таким чином, основою стратегічного управління підприємством виступають традиційні функції управління: стратегічне планування, організація і мотивація, контроль і регулювання. Метою стратегічного планування є розробка стратегії розвитку, тобто визначення і обґрунтування моделі дій, вибір певних альтернатив, що відповідають вимогам зовнішнього середовища, можливостям і цілям підприємства. Організація і мотивація спрямовані на забезпечення ефективного формування стратегії розвитку шляхом створення певних організаційно-методичних умов. Особливої актуальності ця функція управління набуває в умовах кризи, коли при бракуванні ресурсів, особливо фінансових, необхідне проведення

відповідних змін і подолання наявного опору з боку персоналу. В такій ситуації важлива обґрунтована і здійснення мотивація працівників, яка сприятиме їх активізації і максимальній віддачі творчих і інтелектуальних здібностей. Функція стратегічного контролю дозволяє проаналізувати і оцінити стратегію з метою визначення рівня досягнення цілей. Здійснення стратегічного контролю також забезпечує зворотний зв'язок: за умов виявлення певних відхилень між запланованими і фактичними результатами відбувається коригування стратегії, тобто реалізується така управлінська функція, як регулювання.

Основні управлінські функції пов'язані в єдиному процесі стратегічного управління через встановлення певних зв'язків з метою прийняття управлінських рішень. Однією з важливих цілей процесу формування стратегії розвитку є забезпечення взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища.

### **Контрольні запитання**

1. Розкрийте поняття „стратегія”. Проаналізуйте історичний контекст розвитку концепції стратегічного управління і теорії стратегії.
2. Які передумови переходу від довгострокового до стратегічного планування підприємства?
3. У чому полягає принципова різниця між стратегічним плануванням і управлінням?
4. Дайте визначення поняття „стратегічне управління”, спираючись на існуючі підходи до його трактування.
5. Проаналізуйте основні гіпотези стратегічного управління за І. Ансоффом.
6. Поясніть причини необхідності класифікувати стратегії. Назвіть відомі вам класифікації стратегій.

7. Яку роль у стратегічному управлінні відіграє невизначеність та нестабільність середовища?
8. Що таке розвиток? Обґрунтуйте дуалістичний взаємозв'язок основних понять стратегічного управління?
9. Проаналізуйте основні етапи стратегічного управління підприємством? Яку роль у ньому відіграє формулювання стратегії?
10. Чим пояснюється існування багатоваріантності дій підприємства? Поясніть зміст поняття „еквіфінальність”.
11. Що може виступати в якості критеріїв оцінки стратегії? Наведіть їх приклади з досвіду конкретних підприємств.

## РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЗМІСТ І ФОРМА

### 2.1. Формування місії і цілей підприємства

Першу стадію розробки стратегії – місію можна вважати одним з головних елементів ідеологічної бази формування підприємства. Місія не повинна залежати від поточного стану підприємства, форм і методів його роботи, оскільки в цілому вона виражає спрямованість в майбутнє, показуючи, на що будуть направлені зусилля і які цінності будуть при цьому пріоритетними. Вона є комплексною ціллю, важливою як для зовнішнього, так і для внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Всередині підприємства місія дає персоналу розуміння цілей підприємства і допомагає у виробленні єдиної позиції, що здатна укріпити організаційну культуру. У протилежному разі, без формально вираженої місії як орієнтира, керівники мали б основу для прийняття рішень лише свої індивідуальні цінності, результатом чого може бути великий розкид зусиль, а не єдиної цілі, що має суттєве значення для успіху підприємства.

У зовнішньому середовищі місія сприяє створенню цільного образу підприємства, пояснюючи, яку економічну і соціальну роль в суспільстві вона прагне відігравати. Таким чином, місія деталізує статус підприємства і забезпечує направлення та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Наукою менеджменту не вироблені будь-які універсальні правила для формування місії. Існує багато різноманітних підходів до визначення місії та до її змісту, що відображають оцінку ролі й значення підприємства, в першу чергу з боку керівників, які приймають рішення. Однак будь-який з підходів повинен розглядати місію підприємства з погляду визначення основних потреб клієнтів та їх ефективного задоволення.

Зважаючи на необхідність відповідності стратегії зовнішньому

середовищу й ефекту часу, слід пам'ятати про важливість своєчасних рішень щодо перегляду місії і, відповідно, стратегічного курсу підприємства.

У загальних рисах формулювання місії підприємства повинно містити:

- 1) визначення сфери діяльності;
- 2) робочі принципи підприємства по відношенню до зовнішнього середовища;
- 3) базові цінності всередині фірми, що розглядається як культура підприємства.

Сфера діяльності підприємства в рамках формулювання місії може бути визначена по-різному; більш широко, або вузько. Наприклад, загальне визначення – транспорт, детальне визначення – автомобілі. Обрати варіант, який найкращим чином сприяє розробці стратегії, заздалегідь буває нелегко.

При визначенні сфери діяльності звичайно беруть до уваги три групи факторів:

- 1) зону потреб (що виробляти?);
- 2) цільову групу споживачів (для кого виробляти?);
- 3) технологію і функціональне виконання (як задовольняються потреби?).

Більшість успішних сучасних підприємств при формулюванні місії виділяють основні зацікавлені групи, потреби яких прагне задовольнити підприємство, й виявляють напрями стратегії досягнення поставлених цілей. Останнє повинне забезпечити створення та підтримку лояльного відношення до підприємства всіх зацікавлених груп (споживачів, постачальників, акціонерів, співробітників, суспільства), від яких залежить успіх підприємства.

Наприклад, призначенням Marriott Hotels є надання послуг з розміщення та обслуговуванню з метою створення міцного, довготривалого та взаємовигідного співробітництва з клієнтами, співробітниками, власниками, акціонерами і суспільством.

Клієнти мають відчувати задоволення від сприйняття того факту, що їх

потреби зрозумілі й задовольняються, а акціонери розуміти, що така лінія поведінки забезпечить їм отримання прибутку. Саме ж чітке і зрозуміле формулювання місії повинне пробуджувати співробітників до більш якісного виконання поставлених завдань, а менеджерів - до вдосконалення управління.

Добре обгрунтована, правильно сформована місія також має відображати загальні цінності й принципи (філософію) підприємства. Наприклад, підприємство «Marks and Spenser», яке П. Друкер [16] оцінює як найкраще в світі підприємство за стилем управління, має наступну місію:

„До наших найцінніших активів відносяться: доброзичливе відношення та довіра спільноті; лояльність та відданість справі зі сторони керівництва і співробітників усіх рівнів; довіра і співробітництво з нашими постачальниками;

Наші принципи: пропозиції споживачам за розумними цінами широкого спектру товарів високої якості; спонукання постачальників до використання самих сучасних і ефективних засобів виробництва і методів контролю якості; забезпечення співробітництва з постачальниками, контролю якості у відповідності з самими високими стандартами; збільшення магазинів, що дозволяє представити в них розширений асортимент товарів і забезпечити максимум зручності для наших покупців; побудова стійких взаємовигідних відносин з нашими споживачами, постачальниками та співробітниками.”

У змісті місій також можуть бути враховані фактори, наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Елементи місії підприємства [75]

Фактор	Ключова проблема
Клієнти	Хто є клієнтами підприємства?
Товари/послуги	Які товари/послуги пропануються?
Розміщення	Де підприємство веде конкурентну боротьбу?
Технологія	Яка базова технологія підприємства?
Проблеми видавання	Яку економічну ціль переслідує підприємство?
Філософія	Які базові переконання, цінності й пріоритетні прагнення?
Бажаний образ	До якого іміджу прагне підприємство та яку відповідальність воно бере перед спільнотою?
Соціальна відповідальність	Яка позиція підприємства по відношенню до свого персоналу?
Уявлення про себе	Які заявлені відмітні якості і конкурентні переваги?

*Таким чином, місія – це генеральна мета підприємства, чітко виражена причина його існування, яка стосується його довгострокової орієнтації на будь-який вид діяльності і відповідне місце на ринку. Місія формується перш за все з погляду підвищення соціальної ролі підприємства.*

Визначення цілей – це більш конкретний, ніж місія, рівень прийняття рішень, що потребує вироблення відповідних стратегічних завдань. Стратегія, що розробляється для досягнення одних цілей, не буде застосовною для досягнення інших цілей. Слід відрізняти цілі загальні, що розробляються на довготривалу перспективу для підприємства в цілому, й цілі специфічні, що встановлюються за основними видами і функціональними напрямками діяльності на основі загальних цілей підприємства.

*У цілому ціль можна визначити, як конкретний кінцевий стан або результат, який бажало б отримати підприємство в результаті своєї діяльності.*

Сам процес встановлення цілей на підприємстві в основному відбувається зверху до низу. П. Друкер [16], розробник методу управління за цілями, вважає, що кожен керівник на підприємстві, від найвищого до найнижчого рівня, повинен мати чіткі цілі, що забезпечують підтримку цілей керівників, які знаходяться на найбільш високому рівні. Такий процес допоможе кожному керівникові отримувати чітке уявлення про те, чого очікує від нього підприємство, про цілі самого підприємства та його керівника. У рамках даної концепції пропонується, що кожен керівник встановлює конкретні виробничі цілі й засоби їх досягнення зі своїм безпосереднім керівником. Коли здійснюється процес вироблення цілей, необхідний двосторонній обмін інформацією, щоб забезпечити розуміння кожним співробітником його конкретних цілей. Крім з'ясування очікуваних результатів, двосторонній обмін інформацією дозволяє підлеглим сповіщати керівників, що їм необхідно для поставлених цілей. Метод управління за цілями дає можливість оцінити керівників на основі результатів, а не



особистих якостей.

Ефективність цілей – це базовий критерій стратегічного цілеутворення. Щоб цілі вели до ефективних рішень, а потім до дій, вони мають задовольняти ряду потреб.

1. Цілі мають бути конкретними й вимірюваними. Виражаючи свої цілі в конкретних вимірювальних формах, підприємство створює чітку базу відрахування для наступних рішень та виконання контрольних функцій. Чим більш конкретно сформульована ціль, тим легше її досягти.

2. Цілі мають бути орієнтованими в часі. Конкретний горизонт прогнозування являє собою іншу характеристику ефективних цілей. Необхідно точно визначати, не тільки що підприємство хоче здійснити, але також коли має бути досягнений результат. Визначають довготривалі цілі (як правило, мають горизонт планування близько 5 років і більше), середньотривалі цілі (від 1 до 5 років) й короткострокові (звичайно до 1 року). Довготривалі цілі формуються підприємством в першу чергу і звичайно мають широкі рамки. Для забезпечення довготривалих цілей виробляються середньо- й короткострокові цілі. Звичайно чим ближчий горизонт планування цілей, тим вужче її рамки.

3. Цілі мають бути реалістичними. Ціль має бути досяжною. Це одне з умов підвищення ефективності підприємства. Встановлення цілі, яка перевищує можливості підприємства або несумісна із зовнішніми факторами, може призвести до негативних наслідків. Суттєвим також є те, що цілі представляють собою важливі мотиви поведінки людей на підприємстві. Якщо цілі не реалістичні, прагнення працівників до успіху буде заблоковано, а їх мотивація послабшає, оскільки винагорода та підвищення по службі в основному пов'язані з досягненням цілей.

4. Цілі мають бути порівнянними й взаємо підтримуючими. Стратегічне планування має системний характер, що повинне забезпечуватися розробкою цілей, скоординованих на горизонтальному рівні та взаємо підтримуючих в рамках управлінської вертикалі (ієрархія цілей).

Порівняними мають бути цілі різних функціональних напрямків діяльності підприємства. Наприклад, цілі відділу маркетингу мають бути погоджені з виробничими можливостями підприємства, показники прибутку повинні відповідати показникам ринкової позиції (певному обсягу продажів) та ін. Взаємопідтримка забезпечується правильним розподілом цілей на підцілі в рамках внутрішньої ієрархії, коли кожна ціль відповідає цілі більш високого рівня.

Багаточисельні цілі підприємства можуть бути об'єднані в дві групи: економічного й неекономічного характеру.

Неекономічні цілі в основному пов'язані з соціальними завданнями підприємства. Формулювання соціальних цілей є, безумовно, важливим завданням, оскільки будь-яке комерційне підприємство – це не просто ділова структура, а й об'єднання людей, які мають визначені потреби.

Саме від них у великій мірі залежить успіх підприємства. Крім того, слід враховувати соціальну відповідальність підприємства перед спільнотою, що може виражатися в таких цілях, як: створення додаткових робочих місць; надання благодійної допомоги; прийняття на роботу інвалідів, молодих людей та ін.

Діяльність підприємства об'єктивно дуже різноманітна, тому підприємство не може бути зосереджене на єдиній цілі, а повинне відокремлювати ключові моменти, в рамках яких виявляти свої цілі (табл. 2.2).

Економічні цілі підприємства виражаються в показниках господарської діяльності і можуть бути кількісними та якісними. Наприклад, кількісна ціль – збільшення обсягу продажів на 5% до 2010 р., кількісна ціль – досягнення підприємством технологічного лідерства в галузі.

Перелік цілей, що описані в табл. 2.2, не є всеохоплюючими; якому-небудь підприємству можуть знадобитися сформулювати загальні цілі в інших галузях. Визнані авторитети в галузі планування Стайнер і Майнер [75] стверджують, що „цілі мають бути встановлені для кожного виду

діяльності, який, за думкою підприємства, є важливим і виконання якого воно бажає спостерігати й виміряти”.

Таблиця 2.2 – Приклади типових цілей підприємства

<b>Ключова область</b>	<b>Опис цілей</b>
Прибутковість (доходність, рентабельність)	Може виражатися в різних показниках, таких як обсяг прибутку, доход на інвестований капітал, відношення прибутку до обсягу продажів (коефіцієнт чистого прибутку) та ін.
Положення на ринку	Може описуватися наступними поняттями: частка ринку, обсяг продажів у вартісному або натуральному вираженні, ринкова (галузева) ниша
Продуктивність	Може бути виражена відношенням виходу до входу, а також у вигляді витрат на одиницю продукції
Інновації	Визначають нові засоби ведення бізнесу (нові технології й методи організації виробництва, впровадження на нові ринки та ін.) і можуть виражатися як у вартісних, так і в інших показниках
Продукція	Крім показників обсягів продажів або прибутковості по відношенню до конкретного виробу (асортименту виробів), цілі можуть бути зв'язані з введенням нового товару на ринок або зняттям з виробництва
Фінансові ресурси	Можуть бути виражені рухом грошової готівки, структурою капіталу, випуском цінних паперів, оборотним капіталом, виплатою дивідендів
Виробничий потенціал	Можна описати за допомогою таких показників, як: виробничі потужності, постійні витрати, одиниці продукції в натуральному і вартісному вираженні
Організація (з точки зору процесу)	Визначає зміни в структурі або діяльності, може виражатися будь-якою кількістю цілей
Персонал	Цілі можуть визначати виконання трудових функцій і відношення до роботи, професійне навчання, засоби мотивації робітників
Соціальна відповідальність	Може бути виражена цілями у формі видів діяльності, орієнтованих на участь у вирішенні гострих соціальних проблем (екологія, безробіття)

Все ж слід відзначити, що найбільш суттєвим, на думку спеціалістів з планування, є фінансові цілі, а якщо точніше – прибуток, рентабельність, показники доходності. Саме вони займають лідируюче положення в ієрархії цілей підприємства.

Загальні цілі необхідно перетворювати в чітко сформульовані завдання з вказівкою очікуваних результатів, на досягнення яких буде направлена діяльність підприємства. Завдання, що стоять перед більшістю підприємств, можна віднести до однієї з чотирьох областей їх діяльності: фінансової; обслуговування споживачів; господарської діяльності і внутрішніх можливостей. Специфічні завдання визначаються природою підприємства, базовою галуззю, організацією виробничого процесу, групою споживачів і динамікою ринку. В табл. 2.3 наведений приклад системи завдань, що

охоплює всі важливі для стратегічного розвитку підприємства області.

Таблиця 2.3 – Система стратегічних завдань і показників

Стратегічна область розвитку	Завдання	Показники
Фінансова діяльність	Стале положення	Надходження грошових коштів
	Успіх	Квартальний прибуток
	Процвітання	Доход на акціонерний капітал
	Визнання	Ціна акцій
Господарська діяльність	Технології	Конкурентноздатність
	Виробництво	Продуктивність
	Якість	Сертифікація
Споживачі	Задоволення потреб	Результати опитування
	Швидкість реакції на запити	Своєчасні поставки
	Лояльність клієнтів	Повторні покупки
	Частка ринку	Збільшення частки ринку
Внутрішній потенціал	Робітники	Ступінь задоволеності
	Зростання за рахунок внутрішніх ресурсів	Збільшення обсягу продажу
	Інновації	Кількість нових товарів
	Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації

Кількість і різноманітність цілей і завдань стратегічного менеджменту настільки великі, що без комплексного, системного підходу до визначення їх складу не може обійтися жодне підприємство, незалежно від його розмірів, спеціалізації, виду й форми власності. В якості зручного й апробованого на практиці інструменту можна використовувати прості цільові моделі – дерево цілей. Така модель описує впорядковану ієрархію цілей шляхом послідовної трансформації загальної стратегічної цілі на підцілі (рис. 2.1).

Кількість рівнів перетворення залежить від масштабів діяльності, складності поставлених цілей й від прийнятої на підприємстві структури управління.

При практичному використанні інструмента цілеутворення, що розглядається, повинні дотримуватися наступні правила:

- вища ціль, що знаходиться на вершині, має містити опис кінцевого результату;

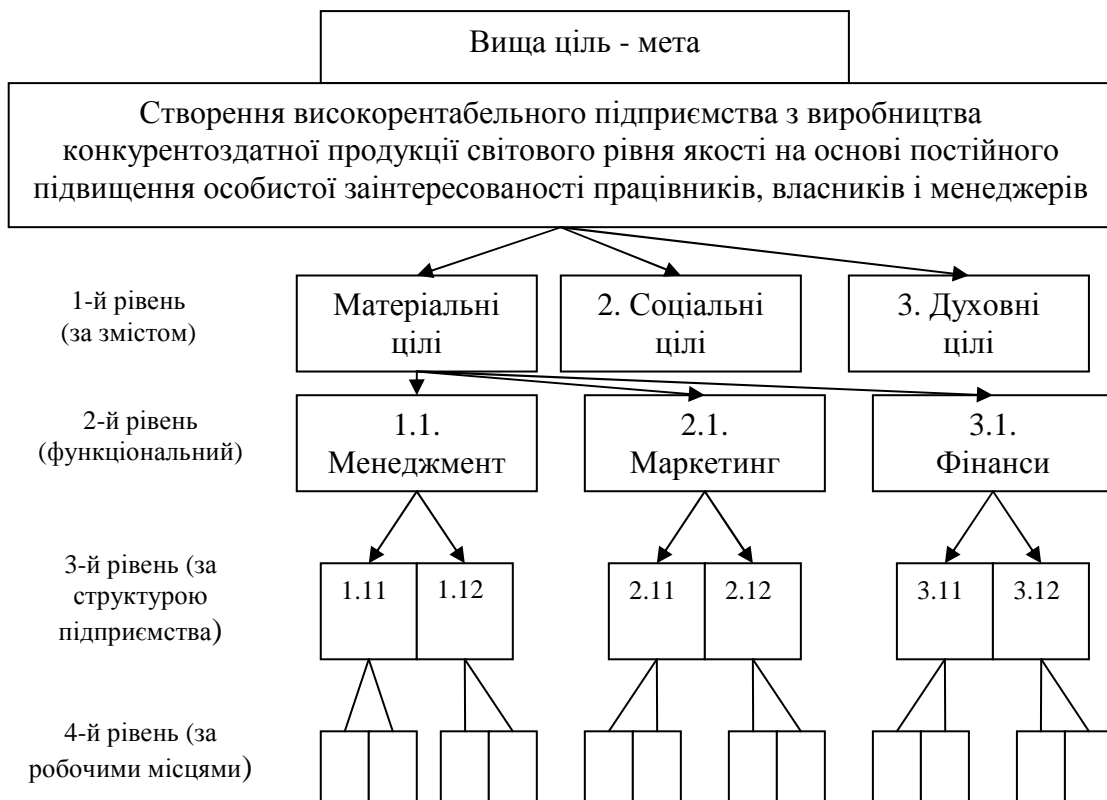


Рис. 2.1 – Дерево цілей підприємства

- реалізація кожного наступного рівня цілей в ієрархічній структурі повинна стати необхідною і достатньою умовою досягнення цілей попереднього рівня;

- при формуванні цілей різних рівнів необхідно описувати бажані результати;

- підцілі кожного рівня мають бути незалежними одна від одної;

- в основі дерева цілей мають лежати завдання, що являють собою операції та процедури, які можуть бути виконані визначеним способом та в заздалегідь встановлені терміни.

Стратегічний підхід до аналітичного процесу орієнтується на якісні зміни об'єктів управління в часі. Тому важливим моментом є моделювання не тільки ієрархії цілей, а і їх динаміки, результатом чого може стати динамічна модель дерева цілей, особливо корисна при розробці перспективних планів підприємства, що реалізують стратегію.

## 2.2. Маркетинговий і стратегічний аналіз

Маркетинг як філософія управління і як загальний орієнтир діяльності підприємств відображається в концепції „ближче до споживача”: задоволення запитів, формування міцних відносин між підприємством і споживачем, усвідомлення стратегічної цінності споживача, розширення діапазону пропозицій. Все це повинно стати сферою діяльності й відповідальності не тільки маркетологів, але й усіх співробітників, незалежно від того, чим вони займаються, – обслуговуванням споживачів, виробництвом продукції, дослідженням і розробками, чи належать до вищої ланки управління.

У зв'язку з тим, що нова галузь може встановлювати свої правила гри, підприємством потрібно використовувати різні стратегічні підходи і, спираючись на стабільний фінансовий стан, розробивши життєздатну стратегію, визначити ці правила й стати визнаним лідером галузі.

Конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена в межах групи підприємств, що належать до однієї галузі, чи підприємств, що випускають товари-субститути, тобто це поняття відносне: одне й те саме підприємство в межах, наприклад, регіональної галузевої групи може бути визнане конкурентоспроможним, а в межах галузей світового ринку чи його сегменту – ні.

Дослідженнями доведено, що найбільш складною є оцінка ступеня конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги підприємства порівняно з іншими підприємствами. Проблеми полягають в тому, щоб :

- обрати базові об'єкти для порівняння;
- визначити критерії продуктивності використання ресурсів підприємства;
- створити можливість моніторингу ринку.

Рівень конкурентоспроможності підприємств характеризується впливом двох груп елементів – умов внутрішнього і умов зовнішнього середовища, що діють взаємозалежно.

Аналіз думок провідних спеціалістів у сфері бізнесу дозволив виявити головні тенденції, що викликають найбільшу стурбованість. Результати досліджень проілюстровано гістограмою (рис. 2.2).



Рис. 2.2 – Характер ринкових тенденцій і ступінь їх значущості [67]

Необхідне глибоке опрацювання усіх елементів організаційно-економічного механізму, пов'язаних з інноваційною діяльністю і розвитком підприємств, менеджментом і застосуванням сучасних інструментів і механізмів маркетингу. Потрібно впроваджувати в дію концепцію маркетингу - орієнованого підприємства, яке передбачало б не тільки формальне створення на ньому служби маркетингу, але й перебудову усієї організаційної структури з урахуванням маркетингової філософії. Ця концепція виходить також з таких пояснень, що служба маркетингу висувається на перший план і здійснює координацію діяльності усіх інших підрозділів.

Одним з перших стратегічних рішень, які приймає підприємство, повинно стати визначення ринку, на якому воно хоче вести конкурентну боротьбу.

Підприємство має конкурентну перевагу, якщо рівень його роботи із споживачами вище, ніж у конкурентів, і воно спроможне протидіяти впливу конкурентних сил. Існують такі засоби досягнення конкурентної переваги:

- виробляти високоякісну продукцію;
- організовувати відмінне обслуговування споживачів;
- пропанувати нижчі ціни, ніж у конкурентів;
- мати власну технологію;
- забезпечувати розробку й впровадження нового продукту в більш короткі терміни;
- мати добре відому торгову марку і репутацію.

При цьому, щоб досягти успіху в створенні конкурентної переваги, підприємство повинно пропанувати покупцям те, що вони вважають більш прийнятним для себе – добротний товар за низькою ціною чи товар підвищеної якості, але дорожче.

Крім того, необхідний ретельний аналіз „загального фону”, тобто ситуації в галузі, до якої належать досліджувані об’єкти. Для цього використовується набір прийомів, який дозволяє оцінити мінливі умови галузі й визначити характер і рівень конкурентної боротьби в ній. Мета проведення аналізу загального стану в галузі і конкуренції в ній – отримати відповіді на такі запитання:

- 1) Які основні показники характеризують галузь?
- 2) Які конкурентні сили діють в галузі і який ступінь їх впливу?
- 3) Що викликає зміни в структурі конкурентних сил галузі і який вплив ці фактори здійснять у майбутньому?
- 4) В яких підприємствах найбільш сильні/слабкі конкурентні позиції?
- 5) Що скоріш за все визначає, в якій галузі буде конкурентна боротьба в майбутньому?
- 6) Які ключові фактори визначають успіх чи невдачу в конкурентній боротьбі?



7) Наскільки приваблива галузь з погляду отримання прибутку вище середнього?

Конкурентна боротьба між підприємствами в галузі відрізняється не тільки ступенем інтенсивності, але й набуває різних форм, тобто конкуренція і динамічний процес та умови конкуренції постійно змінюються залежно від дій підприємств та їх контрдій і головний удар переміщується з одних засобів конкурентної боротьби на інші.

Оцінюючи силу тиску на підприємство його конкурентів, розробники стратегій повинні, перш за все, виявити вид конкурентної „зброї”, яка визначає розвиток конкурентної боротьби, й оцінити як суперництво впливає на зростання доходів.

Серед ключових можливостей підприємства, які можуть сприяти його конкурентоспроможності, може бути вдосконалення роботи з клієнтами шляхом надання послуг. У фірмових магазинах можуть бути відшліфовані вміння у сфері управління запасами, диверсифікація дій. Успішна реалізація належним чином продуманої сфери послуг вимагає врахування трьох принципів: підготовки кадрів, заохочення кращих і ротація персоналу. Для успіху на ринку необхідно розуміти, що важливо для клієнтів і відповідно переорієнтовувати зусилля. Це відкриває шлях до виділення ключових аспектів бізнесу й інвестування в найзначніші вміння і можливості.

У першу чергу підприємства стикаються із зростанням конкуренції взагалі та зростанням цінової конкуренції, що є результатом скорочення диверсифікації товарів. Менеджери дедалі наполегливіше шукають нові джерела конкурентних переваг, особливо у сфері обслуговування. Такі тенденції характерні для підприємств, які володіють високими технологіями і в яких товари традиційно є головною і найчастіше єдиною перевагою при продажу.

Отримання сировини для виробництва завжди пов'язане з певними комерційними умовами. Для вибору економічно вигідного джерела постачання важливо проводити порівняльні розрахунки головних

економічних показників з точки зору кінцевого результату і комерційної вигоди. Для цього найчастіше використовують метод сценаріїв.

Для досягнення успіху підприємствам потрібно дотримуватися таких рекомендацій:

- намагатися виграти й закріпити перший етап боротьби за лідерство в галузі, ризикуючи і використовуючи сміливу дійову стратегію. Широка стратегія диференціації, що спрямована на досягнення переваги в якості товару, – найкраща для досягнення початкової конкурентної переваги;

- підтримувати вдосконалення технологічного процесу, поліпшення якості й розробку привабливих для споживача характеристик товару;

- випускати більше марок продукції, покращуючи її зовнішній вигляд, використовуючи нові технології і канали збуту;

- шукати нові споживчі сегменти, поширювати географічну сферу діяльності;

- поступово переносити основний акцент реклами із ознайомлення споживачів з продуктом на створення у них приємного враження від підприємства і торгової марки;

- використовувати зниження цін для залучення на ринок групи покупців, чутливих до зміни цін;

- постійно готуватися до появи сильних конкурентів, передбачаючи, хто з них, враховуючи існуючі й майбутні перешкоди, з'явиться і яких видів стратегії вони, вірогідніше, будуть дотримуватись.

Переорієнтація виробництва на споживача, його інтереси і переваги можлива тільки за умови насичення ринку й здорової конкуренції. Тому підприємствам потрібно швидше налаштовуватись на маркетингову філософію бізнесу, на активну економічну і господарську діяльність з чітко окресленими цілями й адекватно обраними засобами для досягнення цих цілей. Концепція маркетингу тепер є „серцем системи підприємництва”. У побудованій на принципах конкурентної боротьби економіці покупці мають можливість вибору між товарами різних підприємств. Споживачі бажають

купувати товари тих підприємств, пропозиції яких мають найвищу цінність. А цінність товару – функція сприйняття цінності й ціни пропозиції підприємства. Виходячи з цього, щоб досягти успіху, підприємство повинне запропонувати товар найвищої цінності й якості за нижчою, порівняно з конкурентами, ціною. Доти, доки підприємство не запропонує конкурентоспроможну ціну і якість товару, вона не може розраховувати на отримання прибутку [43].

Е. Вільямс, президент компанії „IBM”, ще на початку 60-х років XX ст. так визначив бізнес”... Це щось таке, у чого є споживач”. Якщо немає обміну, актів купівлі-продажу, то не може бути й бізнесу, тому що це функціональна частина бізнесу.

Мислення категоріями маркетингу відкритих систем щодо бізнесу означає таке: система маркетингу може ґрунтуватися на ставленні до того, що означає здійснення ділової угоди; здійснення кожної нової ділової угоди сприяє добробуту суспільства, а конкурентному бізнесу приносить прибуток; ідея конкуренції, що прийнятна для закритих і стабільно діючих систем, де вона є головним джерелом саморозвитку, в сучасному господарському житті стає вже перешкодою для розвитку.

Концепція сучасного маркетинг-менеджменту як нової філософії бізнесу відображає дотримання підприємством теорії і практики суверенітету споживача: виробляти те, що потрібно, і отримувати прибуток за рахунок якнайповнішого задоволення його потреб. Дотримання цих вимог можливо лише за умови, що підприємство самостійне у господарському відношенні, а управління ним ґрунтується на гуманних принципах.

Менеджер, який діє на принципах сучасного маркетингу, досягає поставлених перед підприємством цілей шляхом абсолютного задоволення потреб через гармонізацію відносин між споживачами і виробником з орієнтацією на пріоритети споживача. Тому основна мета маркетинг-менеджменту на підприємстві – забезпечити рентабельність операцій – отримати високі комерційні результати, певний прибуток за певний час у

межах наявних ресурсів і виробничих можливостей, завоювати заплановану частку ринку тощо. Суть маркетинг-менеджменту виявляється через його принципи:

- цілеспрямованість на кінцевий результат діяльності, що для підприємства в кінцевому підсумку зводиться до наміченої частки ринку;
- орієнтація підприємства на довгострокові результати ринкової діяльності, що передбачає особливу увагу до прогностичних досліджень та розробок на їх основі товарів з принципово новими споживчими властивостями;
- комплексний підхід до досягнення поставлених цілей, оскільки комерційний успіх забезпечується лише сукупністю взаємопов'язаних засобів маркетингу.

Якщо підприємство ставить перед собою кілька цілей і завдань, що стосуються фінансової діяльності й дотримання інтересів учасників бізнесу, відмінність підприємства, націленого на високі фінансові показники, полягає в тому, що менеджмент першого розглядає прибуток як результат успішного задоволення потреб споживачів.

Принципи маркетингу є основою успіху багатьох підприємств, але вже в найближчому майбутньому на них впливатиме жорстке ринкове середовище. Стратегічні пріоритети підприємств ХХІ ст. полягатимуть у прискоренні зворотної реакції на зміни, пристосуванні товарів та послуг до вимог споживачів, удосконаленні інформаційних систем та прагнення до вищих стандартів якості.

Маркетинг-менеджмент у системі підприємства повинен спрямовуватися на залучення споживачів і збереження лояльності покупців у довгостроковому періоді. Звідси реальними завданнями маркетинг - менеджменту мають бути:

- визначення цільових ринків, що зумовлюються рівнем платоспроможності попиту і спроможністю підприємства щодо обслуговування;

- маркетингові дослідження з метою отримання й аналізу інформації про існуючі й потенційні потреби покупців на обраних ринках;
- розробка товару, що задовольнятиме потреби та бажання;
- планування маркетинг-міксу в цілях пропонування споживачам комплексу послуг;
- спостереження для забезпечення стійкого інформаційного каналу за ступенем задоволення покупців та постійним удосконаленням товару і маркетинг-міксу в міру зміни потреб споживачів і конкурентного середовища.

Сьогодні на перший план висувається завдання організації підприємства з тим, щоб його співробітники були зацікавлені в пошуках нових, ефективніших засобів задоволення запитів споживачів. Найважливішими завданнями управління стійкістю підприємства за допомогою маркетингу мають бути такі:

- рекомендувати вищому керівництву підприємства, на які ринки слід виходити, де вони розміщуються і які товари краще пропонувати;
- вивчати, де добирати цілі споживачів на обраному сегменті ринку;
- розробляти маркетингову пропозицію, тобто пояснювати споживачам переваги в обслуговуванні, упаковці й змісті продукту, формувати цінову шкалу і методи реклами, а також інформувати цільових споживачів про те, що підприємство вирішило їх завдання на цільових сегментах ринку;
- звертатися за підтримкою до інших функціональних підрозділів підприємства;
- регулювати й спостерігати за правильним виконанням поставлених завдань і ефективною діяльністю підприємства.

Важливий принцип маркетинг-менеджменту полягає в тому, що ідея маркетингу повинна буквально „пронизувати” усі структури підприємства, а не лише одного підрозділу маркетингу. На особливу увагу заслуговує реалізація за допомогою маркетингу відносно нових напрямів бізнесу. При цьому вирішуються проблеми виходу на нові ринки і створення нової для

підприємства продукції. У цьому разі маркетинг-менеджмент повинен відігравати такі провідні ролі: виявлення нових можливостей; відповідальність за значення нових сфер діяльності, збирання й аналіз відповідної інформації, а також привертання уваги вищого керівництва підприємства до цих можливостей; рекомендації щодо запропонованих стратегічних дій; рішення про придбання чи поглинання, про стратегічні альянси, розподіл і вихід з ринку безпосередньо стосується маркетингу.

Маркетинг – важливий економічний важіль в управлінні підприємством, без якого найкращий стратегічний план не може дати бажаних результатів. Проте без достатньо обґрунтованої стратегічної бази абсолютно ефективного операційного маркетингу не може існувати. Яким би потужним не був план операційного маркетингу, він не може створити попит там, де відсутня потреба. Об'єднуюча та посилююча роль маркетинг-менеджменту повинна полягати в тому, щоб зорієнтувати підприємство на найвигідніші економічні можливості, тобто адаптовані до його ресурсів і ноу-хау, які б забезпечили розвиток і підвищення рентабельності підприємства.

Зміни ринкового середовища і відповідно потреб споживачів є основним джерелом проблемних ситуацій маркетинг-менеджменту підприємства. Товар, який ідеально вписується в ринкове середовище, поступово вступає в конфлікт з ним. У будь-якій галузі, коли підприємство починають вважати невразливим, воно неминуче опиняється на межі краху через неспроможність адекватно реагувати на постійні зміни.

Часто раптові зміни „зворушують” основи ринків. У науковій літературі для характеристики таких явищ використовують термін „стратегічні вікна” чи „зміна парадигм”. Коли на ринку відбуваються різкі зміни, підприємства, які займають на цьому ринку провідні позиції, як правило, виявляються невідповідними до адекватної реакції, а тому їх гнучкіші суперники отримують можливість проскочити у відкрите „вікно” і зайняти місце головних гравців [15].

Підвищенню ступеня пристосованості підприємства до змін і зниженню потенційних ризиків сприяє диверсифікація виробництва ринків, а прискоренню реакції на зовнішні зміни – пошук динамічних лідерів, здатних на активні, рішучі дії. Роль ситуаційного аналізу в цьому процесі є однією з основних. Щоденні справи й поточні проблеми належать насамперед до об'єктів ситуаційного аналізу. Правомірніше буде сказати, маркетинг-менеджеру багато уваги доводиться приділяти вирішенню „симптомів” проблем, тим самим цілеспрямованіше рухаючись до стратегічного управління з використанням ситуаційного аналізу. Знання технології здійснення такого аналізу і застосування її поряд з сучасними інформаційними технологіями у практиці дослідження ринків і вибору сценаріїв поведінки на ньому загалом сприятиме забезпеченню підприємством конкурентних переваг.

Стратегічний аналіз підприємства є одним із стрижневих елементів процедури формування стратегії розвитку підприємства.

***Стратегічний аналіз*** – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на конкурентний стан підприємства в перспективі, а також на можливості з досягнення його стратегічних цілей. Він поділяється на такі види:

- стратегічний аналіз зовнішнього середовища – комплексне дослідження зовнішнього середовища підприємства з метою оцінки можливостей та погроз і розробки оптимальної стратегії розвитку на основі вибору серед можливих альтернатив.

- можливості – позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть привести до збільшення обсягів продажів і прибутку (зниження податків, зростання доходів населення й підприємств, ослаблення позицій конкурентів)

- загрози – негативні тенденції і явища, які можуть привести за відсутності відповідної реакції підприємства до значного зменшення обсягу продажів і прибутку (зниження купівельної спроможності населення й

підприємств, посилення конкуренції на ринку).

*Мета стратегічного аналізу зовнішнього середовища* – змістовний і більш-менш формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів його розвитку. До найважливіших завдань стратегічного аналізу зовнішнього середовища відносять одержання максимальних можливих відомостей про стан і перспективи його розвитку для координації впливу середовища, потреб ринку, цілей і можливостей підприємства.

*Основне призначення стратегічного аналізу* – визначення істотних факторів, які найбільше впливають на успіх діяльності підприємства. Набір факторів і ступінь їх впливу для кожного підприємства різні. Ступінь впливу залежить від розміру підприємства, його галузевої приналежності, територіального розташування.

Кінцевою метою стратегічного аналізу факторів зовнішнього середовища є формування стратегії розвитку підприємства в конкурентному середовищі, альтернативних стратегічних рішень, їх оцінка й остаточний вибір стратегії. Ці рішення мають бути орієнтовані на використання можливостей і захист від загроз, пов'язаних зі зміною зовнішнього середовища. Більш вузькі цілі аналізу пов'язані з формуванням і оцінкою інвестиційних рішень, а також з розвитком конкурентних переваг.

Для аналізу зовнішнього середовища широко застосовують метод SWOT – аббревіатура від англійських слів: сила (Strength), слабкість (Weakness), можливості (Opportunities) і загрози (Threats), що дозволяє провести спільне вивчення внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Методологія SWOT припускає виявлення і конкретизацію сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх загроз і можливостей, після чого можливе встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які надалі можна використати для формування стратегії підприємства. SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього



середовища. Мета його – сформулювати основні напрямки розвитку підприємства через систематизацію наявної інформації про сильні й слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості і загрози. Цей метод має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати й враховувати.

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.

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.

Але позитивні риси SWOT-аналізу в більшості випадків все-таки переважають негативні, що обумовлює його популярність у сфері стратегічного управління підприємством. Під час вибору оптимальної стратегії для підприємства аналітики користуються двома підходами:

- 1) від внутрішніх (сильні й слабкі сторони) до зовнішніх (можливості розвитку та загрози) факторів – власне SWOT-аналіз;
- 2) від зовнішніх до внутрішніх факторів – TOWS-аналіз.

Обидва підходи взаємно доповнюють один одного. Якщо перший підхід дозволяє з'ясувати, яким чином підприємство може впливати на зовнішнє середовище, то другий показує вплив зовнішніх факторів на перспективи діяльності підприємства. Під час застосування цих двох підходів

формується дві стратегії: адаптація до середовища і формування середовища [2,4]. Для того щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри та ін.) та зовнішні (економіка, політика, законодавство, природне середовище, соціальна сфера та ін.) фактори, оцінити їх важливість і порівняти. Цей перелік факторів можна розширювати або скорочувати залежно від конкретного підприємства і цілей аналізу. Сила – це те, в чому підприємство має успіх, відмінні риси, які підсилюють конкурентоспроможність і дають переваги на ринку. Слабкість – це відсутність чогось важливого у функціонуванні підприємства, того, що йому не вдається в порівнянні з іншими й не дозволяє використовувати існуючі можливості зовнішнього середовища. З погляду формування стратегії сильні сторони підприємства важливі, оскільки їх можна використати як основу корпоративної стратегії. У той же час успішна стратегія спрямована на усунення слабких сторін, які сприяють виникненню різних негативних процесів на підприємстві. Можливості потрібно розглядати з погляду ринкової привабливості, що може забезпечити максимальне зростання прибутку підприємства й конкурентну перевагу. Загрози – це певні фактори зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на добробут підприємства й перешкоджати його успішному розвитку. Ринкові можливості й загрози так само багато в чому визначають корпоративну стратегію підприємства. Для цього оцінюються всі можливості галузі, які можуть забезпечити потенційну прибутковість підприємства, й загрози, що негативно впливають на підприємство. Можливості й погрози не тільки впливають на стан підприємства, але й вказують, які стратегічні зміни треба розпочати. Корпоративна стратегія має враховувати перспективи, які відповідають можливостям і забезпечують захист від загроз. При виборі факторів потрібно уважно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, правильно стосувалися того чи іншого розділу, були суттєвими й мали реальне відношення до підприємства. Необхідно також уникати помилок під час визначення того, що є можливістю, а що – загрозою,

оскільки для різних підприємств однакові фактори можуть мати протилежний вплив. Наприклад, інфляція в більшості випадків визначається як економічна загроза, але в деяких випадках підприємства (переважно, невиробничої сфери) можуть перетворити цей фактор на сприятливу для себе можливість. Метод SWOT для врахування дії факторів передбачає складання відповідної матриці (рис. 2.3).

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості:	Загрози:
	1. 2. ...	1. 2. ...
Сильні сторони:	Поле „сили й можливості” (СИМ-SO)	Поле „сили й загрози” (СИЗ-ST)
Слабкі сторони:	Поле „слабкості й можливості” (СЛІМ-WO)	Поле „слабкості й погрози” (СЛІЗ-WT)

Рис. 2.3 – Матриця SWOT-аналізу

Фактори, що складають матрицю SWOT-аналізу, обов’язково перевіряються щодо наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого їх можна підсилити, або послабити. Наприклад, впровадження нових технологій і автоматизація виробництва призводять до зростання рівня постійних витрат, що, у свою чергу, робить підприємство більш уразливим до коливань попиту на продукцію. Або інша ситуація: зростання законодавчої стабільності (позитивний, на перший погляд, фактор) призводить до активізації інвесторів і посилення конкуренції, що може, в кінцевому підсумку, являти для підприємства загрозу, а не можливість.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії підприємства. Стратегії визначаються за назвою аналізованих внутрішніх і зовнішніх обставин.

СИМ-SO – сили-можливості (maxi-maxi) – стратегія, яка використовує

сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей. Будь-яке підприємство прагне до того, щоб максимізувати одночасно як чинності, так і можливості. У цій ситуації воно має вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

СИЗ-ST – сили-погрози (maxi-mini) – стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз. Мета даної стратегії полягає в тому, щоб максимально розвинути сили й мінімізувати загрози. Цю стратегію застосовують підприємства, які опинилися в досить поганій ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці підприємства можуть вибірково здійснювати „контратаки” – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли наявні можливості будуть переважати загрози.

СЛМ-WO – слабкості-можливості (mini-maxi) – стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей. Стратегія даної групи намагається мінімізувати слабкості й одночасно максимізувати можливості, її рекомендовано для підприємств, де переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Підприємство повинне прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

СЛЗ-WT – слабкості-загрози (mini-mini) – стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства і уникнення зовнішніх загроз. Мета стратегії даного виду полягає в тому, щоб мінімізувати слабкості й загрози.

Цей варіант – найгірша доля, що очікує підприємство. Воно змушене застосовувати цю стратегію, зміст якої – поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі тощо. Тільки в окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об'єднання з іншим підприємством.

Керівництво підприємств має звернути увагу насамперед на комбінації полів СИП й СЛП. Якщо в першому випадку для підприємства досить вчасно відслідковувати погрози зовнішнього середовища й реагувати на них за допомогою сильних сторін, то у другому необхідно виробити стратегії, що дозволяють позбутися слабкостей і запобігти загрозам. Для аналізу зовнішнього середовища методом SWOT необхідно розкрити можливості й загрози й зуміти оцінити їх вплив на стратегію [38]. Для оцінки можливостей і загроз застосовують метод позиціонування кожної конкретної можливості й загрози на матрицях можливостей (табл. 2.3) і можливих загроз (табл. 2.4).

Таблиця 2.3 – Матриця можливостей

Імовірність використання можливостей	Вплив		
	сильний	помірний	малий
висока	ВС	ВП	ВМ
середня	СС	СП	СМ
низька	НС	НП	НМ

Таблиця 2.4 – Матриця погроз

Імовірність реалізації загроз	Можливі наслідки			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	„легкі забиті місця”
висока	ВР	ВК	ВВ	ВЛ
середня	СР	СК	СВ	СЛ
низька	НР	НК	НВ	НЛ

Можливості, що попадають на поля високої імовірності з сильним і помірним впливом, а також із середньою імовірністю й сильним впливом, мають найбільші значення й повинні бути використані для розробки стратегій підприємств. Можливості, що відповідають полям „СМ”, „НП” і „НМ”, брати до уваги недоцільно. Відносно інших можливостей необхідний

гнучкий підхід. Найбільшу небезпеку для підприємства становлять загрози, які мають високу й середню імовірність появи й приводять до руйнування та критичного стану. Вони вимагають швидкого усунення. Не менш серйозними є також загрози з полів „ВВ”, „СК” і „НР”. Треті за силою впливу на підприємство загрози „НК”, „СВ” і „ВЛ”. По інших загрозах завдання першорядного усунення не ставиться, але вони однаково мають перебувати в полі зору менеджерів підприємства [4].

На практиці під час проведення SWOT-аналізу в тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосовуються прийоми ранжирування та імовірнісної оцінки факторів.

Основні напрямки розвитку SWOT-аналізу:

- відображення в моделі динамічних змін підприємства і його конкурентного середовища;
- облік результатів аналізу підприємства і його конкурентного середовища з використанням класичної моделі стратегічного планування;
- розробка SWOT-моделей з урахуванням різних сценаріїв розвитку ситуацій на ринку.

У стратегічному аналізі також проводиться SNW-аналіз (абревіатура англійських слів: Streight (S) – сильна позиція (сторона), Neutral (N) – нейтральна позиція, Weakness (W) – слабка сторона). Управлінські цілі традиційного SW-підходу очевидні: сильні сторони, як гарний ресурс підприємства, зберегти й постаратися додатково підсилити; а слабкі сторони – як поганий ресурс – усунути.

Отже виявлені в результаті стратегічного аналізу внутрішнього середовища первинні елементи його сили треба використовувати як „цеглинки” для побудови унікальних конкурентних переваг саме даного підприємства. І навпаки, виявлені слабкості, тобто первинну основу конкурентного недоліку, ліквідувати.

Для SNW-підходу зберігаються всі відзначені риси SW-підходу, але ще додається особлива нейтральна N-позиція. Вчені, які дотримуються даного

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).

З метою реалізації SNW-методу й одержання уявлення про стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства розробники методу пропонують заповнити таблицю такого виду: у першій графі формуються стратегічні позиції, які треба оцінити; в наступних трьох графах ставляться відповідно реальні оцінки даних позицій – S, N або W. До даного набору стратегічних позицій підприємства може бути внесено будь-якого роду необхідні зміни (якісні або кількісні) залежно від конкретної ситуації.

Розглянута методика SWOT-аналізу може мати безліч модифікацій. Незмінною залишається тільки ідея порівняння зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства.

При аналізі чинників зовнішнього середовища (макросередовища) широко застосовується PEST-аналіз. PEST-аналіз розглядає чотири вузлові напрями – сфери, які роблять істотний вплив на діяльність підприємства або галузі. PEST-аналіз включає аналіз таких груп чинників:

- політико-правові (урядова стабільність, податкова політика і законодавство в цій сфері, антимонопольне законодавство, закони по охороні природного середовища, регулювання зайнятості населення, зовнішньоекономічне законодавство, позиція держави по відношенню до іноземного капіталу, профспілок та інших груп впливу; стейкхолдери);
- економічні (тенденції зміни ВВП, стадія ділового циклу, процентна ставка і курс національної валюти, кількість грошей в обігу, рівень інфляції,

рівень безробіття, контроль над цінами і заробітною платою, ціни на енергоресурси, інвестиційна політика);

- соціокультурні (демографічна структура населення, стиль життя, звичаї і звички, соціальна мобільність населення, активність споживачів);

- технологічні (витрати на НДДКР з різних джерел, захист інтелектуальної власності, державна політика в області НТП, нові продукти, швидкість оновлення асортименту, джерела ідей).

PEST/STEP (англ. PEST/STEP – political, economic, social, technological environment) дозволяє відслідковувати тенденції зміни в зовнішньому середовищі. Пропонована закордонними економістами методика містить у собі вивчення чотирьох груп зовнішніх факторів – політичних, економічних, соціальних і технологічних. На практиці частіше аналізуються також правові, демографічні, природні й культурні фактори. У результаті узагальненого аналізу визначають стан фактора, тенденції можливих його змін і характер впливу, оцінюють ступінь впливу за шкалою від -5 до +5 балів, передбачають можливі дії підприємства й виявляють ступінь впливу факторів після вживання заходів. Важливо, що цей підхід не тільки передбачає аналіз стану середовища, але й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Матриця PEST-аналізу

<b>P</b>	<b>Політика</b>	<b>E</b>	<b>Економіка</b>
	Фактори (вибори президента, вибори ВР, зміна законодавства)		Загальна характеристика, рівень інфляції, динаміка курсу, експортно-імпортна політика
<b>S</b>	<b>Соціум</b>	<b>T</b>	<b>Технологія</b>
	Зміни в базових цінностях, зміни в рівні й стилі життя, демографічні зміна		Державна технологічна політика, значні тенденції в області НДДКР, нові патенти, нові продукти

Політичний фактор зовнішнього середовища має вивчатися в першу чергу, тому що головне політичне питання – це питання про владу. А центральна влада регулює механізм обороту грошей у державі, а також багато інших ключових умов одержання основних ресурсів для діяльності будь-якого підприємства. Аналіз економічного аспекту зовнішнього



середовища підприємства дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості конкретних підприємств це є найбільш важливою загальною умовою їх ділової активності. Аналіз конкретної ситуації показує, яке значення для стратегії підприємства мають економічні рішення, прийняті на рівні віддаленого оточення. Соціальний компонент зовнішнього середовища найбільшою мірою пов'язаний з формуванням споживчих переваг населення. Цим, як правило, і визначається його особливе значення для аналізу можливого попиту на продукт підприємства у стратегічній перспективі. Значення технологічного фактора зовнішнього середовища стає очевидним. У сучасних умовах швидких технологічних змін перед будь-яким підприємством постає постійна загроза втрати ринку продукту через його витіснення більш технологічним продуктом. Тому цілі стратегічного аналізу цього аспекту розвитку середовища такі:

- аналіз має забезпечувати підприємство інформацією, що дозволяє йому вчасно переорієнтуватися на виробництво чи реалізацію технологічно перспективного продукту;

- підприємство має встигнути отримати достатній прибуток від своїх традиційних продуктів і при цьому зуміти вчасно від них відмовитися на користь більш перспективних.

У PEST-аналізі домінуючими є дві позиції:

1. Стратегічний аналіз кожного з чотирьох компонентів має відповідати принципам системності, тому що в житті всі ці компоненти дуже взаємозалежні. Значна зміна одного з них впливає на стан всього ланцюга. Такі зміни для конкретного підприємства й у кожній конкретній ситуації можуть стати або загрозою, або, навпаки, новою стратегічною можливістю його майбутнього бізнес-успіху.

2. PEST-аналіз – це інструмент історично сформованого чотирьохелементного стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища. Але в реальній ситуації набір факторів ширший, для кожного

підприємства існує свій особливий набір ключових факторів, які найбільш істотно впливають на бізнес [5].

Іноді застосовується розширений формат, наприклад STEEPLE-аналіз. Він охоплює наступні групи факторів: соціальні й культурні фактори (мова, культура, відносини та поведінка, вплив на майбутні стратегії та ринки), технологічні (інновації в галузі технологій та продуктів, що показують, як розвивається ринок, а також майбутній розвиток досліджень та можливості, що відкриваються), економічні (економіка та конкуренція на ринку, що враховує такі чинники, як економічний цикл, інфляція, ціни на енергоносії та інвестиції. Дається оцінка того, як вони вплинуть на рівень ділової активності на кожному ринку), освітні (освіта та навчання й працевлаштування – головним чином тенденції в цих сферах, які можуть вплинути на наявність кваліфікованої робочої сили, а також потенційні потреби нових поколінь та ймовірні очікування), політичні (зосередженість на поточних та можливих політичних курсах, які вплинуть на підприємство та його робочу силу), юридичні (зосереджені на діючому та можливому законодавстві. Не менше значення має й відповідність підприємством діючих законів та положень), екологічні (захист навколишнього середовища, що розглядає питання про те, як вплине підприємство на екологічне становище сьогодні та яким буде цей вплив в майбутньому. Захист навколишнього середовища в подальшому буде важливим фактором для накладення меж та змін способів роботи підприємства).

Модель п'яти сил, або її можливі варіанти існують для того, щоб вивчити або перевірити, звідки слід чекати загрозу або які можливості можна знайти.

Для оцінки стратегічної позиції підприємства в зовнішньому середовищі найбільш часто використовують SPACE-аналіз (стратегічного положення й оцінки дій). Це комплексний метод, спрямований на оцінку ситуації й вибір відповідної стратегії розвитку. Його привабливість пояснюється також тим, що він надає можливість проаналізувати існуючу

стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує в загальному вигляді. Матрицю SPACE використовують для визначення найвигіднішого стратегічного положення підприємства, а також окремих областей його діяльності (рис. 2.4) [63, 64].

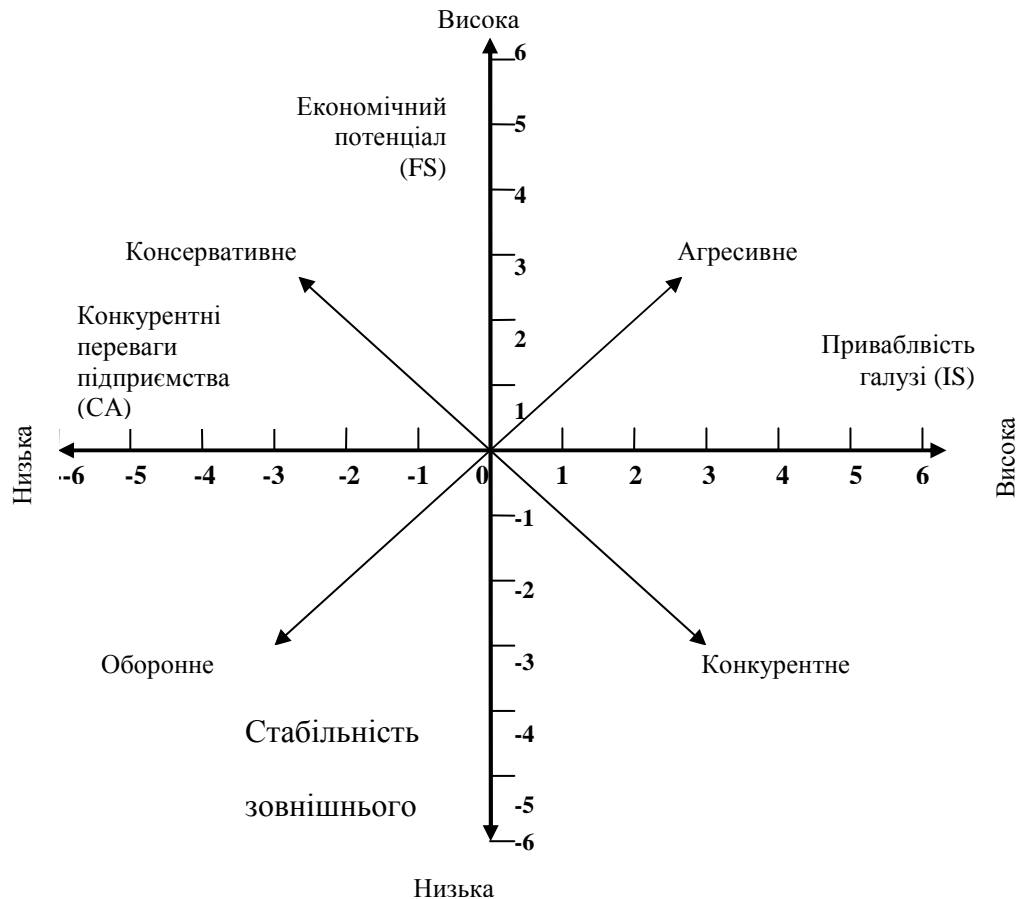


Рис. 2.4 – SPACE-матриця

Вона є засобом, що допомагає підприємству оцінити в цілому привабливість сфери виробництва, в якій воно діє, а також свою здатність конкурувати на ринках. При проведенні аналізу за методом SPACE стратегічне становище підприємства визначають на основі двох груп факторів: внутрішніх і зовнішніх.

Автори SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, що дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у встановлених межах.

У SPACE-аналізі виділяють чотири групи системних критеріїв оцінки підприємства: економічний потенціал; конкурентні переваги; привабливість галузі; стабільність зовнішнього середовища. Кожен з критеріїв складається з певного переліку факторів, які знаходять відображення у відповідних показниках. 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 стратегію, яка існує в цей момент на розглядуваному підприємстві. 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.

У деяких методах оцінки й обґрунтування вибору комплексу стратегій розвитку підприємства одне із провідних місць займає метод PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). В його основі лежить 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.

Для оцінки мікросередовища підприємства на основі моделі М. Портера „п'ять сил конкурентного середовища” доцільно застосовувати метод апіорного ранжирування [47] з метою оцінки впливу зовнішнього середовища, а також визначення характеру й спрямованості впливу його факторів на діяльність підприємства для прийняття своєчасних і адекватних змін стратегічних рішень. Для визначення коефіцієнтів вагомості факторів зовнішнього середовища застосовують метод експертних оцінок; погодженість думок експертів оцінюють за допомогою коефіцієнта конкордації на основі методу рангової кореляції (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Матриця рангів факторів зовнішнього середовища

<i>Фактори</i>	<i>Експерти</i>										$\sum_{j=1}^n X_{in}$	$\sum_{j=1}^n X_{jn-a}$	$\left( \sum_{j=1}^n X_{jn-a} \right)^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1. Загроза появи товарів-субститутів (замінників)	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	33	3	9
2. Загроза появи нових конкурентів	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	46	16	256
3. Здатність покупців диктувати свої умови	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	38	8	64
4. Здатність постачальників диктувати свої умови	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	47	17	289
5. Суперництво між конкурентами всередині галузі	3	3	1	1	1	2	2	2	1	1	17	-13	169

Ранги факторів привласнюють за наступним принципом: ранг 1 має фактор, що найільш впливає на діяльність підприємства. Ступінь зв'язку між рангами, оцінками, виставленими фахівцями оцінюють коефіцієнтом конкордації, або коефіцієнтом згоди. Коефіцієнт конкордації визначає

погодженість експертів за ранжирування  $n$  об'єктів за ступенем присутності деякої ознаки  $X$ . Сумарне ранжирування має вигляд

$$\sum_{j=1}^m X_{j1}, \sum_{j=1}^m X_{j2}, \dots, \sum_{j=1}^m X_{jn}, \quad (2.1)$$

де  $n$  – об'єкти, які в різній мірі мають властивість  $X$ ;

$m$  – кількість експертів, що ранжують об'єкти за властивістю  $X$ .

Метод застосовуємо в цьому випадку для виявлення вагових коефіцієнтів і рангів факторів зовнішнього середовища, тому що звичайно він використовується для формалізації апіорної інформації при невеликій кількості ранжованих об'єктів ( $n \leq 15$ ). Сума квадратів різниць між членами сумарного ранжирування і членами ряду, складеного із середніх значень, дорівнює

$$S = \sum_{j=1}^m \left\{ \sum_{i=1}^n X_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right\}^2. \quad (2.2)$$

Величина  $S$  досягає максимуму за однакових експертних ранжировок. Погодженість експертів як відношення реальної суми квадратів різниць  $S$  до максимально можливої суми  $S_{\max}$  за коефіцієнтом конкордації.

$$W = \frac{S}{S_{\max}} = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}. \quad (2.3)$$

Величина  $W$  змінюється в інтервалі  $[0; 1]$ .  $W = 1$  означає, що всі експерти дали однакове ранжування; навпаки, при  $W = 0$  зв'язок між ранжуваннями, даними  $m$ -експертами, відсутній. Оцінка значущості коефіцієнта конкордації проводиться на основі  $\chi^2$  – розподілу з числом ступенів свободи  $\varphi = n-1$ . Перевірка значущості зводиться до перевірки статистичної гіпотези про рівність коефіцієнта конкордації нулю. При заданому рівні значущості ця гіпотеза відкидається, коли

$$m(n-1)W \geq \chi^2_{KP}, \quad (2.4)$$

де  $\chi^2_{KP}$  – критичне значення  $\chi^2$  – розподілу при числі ступенів свободи  $\varphi = n-1$ .

За результатами розрахунків:  $W = 0,787$  і  $\chi^2 = 31,48$ .

Для рівня значущості  $\alpha = 0,01$  і для  $\varphi = 10$  ступенів свободи  $\chi^2_{KP} = 21,666$ . Оскільки  $\chi^2_{KP} = 21,666 < \chi^2 = 31,48$ , то гіпотеза про те, що між ранжировками експертів існує погодженість, приймається.

Отже оцінки, дані експертами у процесі опитування, можна вважати значущими; погодженість думок фахівців підтверджено коефіцієнтом конкордації  $W = 0,787$ .

У результаті обчислень сили ранжують у зворотному порядку, тобто найбільший вплив створює чинник з найменшими значенням сумарного рангу  $\sum_{j=1}^n X_{in}$

- суперництво між конкурентами всередині галузі – 17;
- загроза появи товарів-субститутів (замінників) – 33;
- здатність покупців диктувати свої умови – 38;
- загроза появи нових конкурентів – 46;
- здатність постачальників диктувати свої умови – 47.

Метод апріорного моделювання на основі експертних оцінок показав, що найбільшу вагу має фактор мікрооточення – конкуренти галузі функціонування підприємства. Для цього підприємству необхідно проводити політику диференціації продукції або політику низьких витрат; знижувати постійні витрати виробництва, застосовувати додаткові заходи, які мають забезпечити схоронність комерційної таємниці.

Звичайно всі розглянуті методи стратегічного аналізу підприємства доцільно застосовувати в комплексі для одержання більш об'єктивних результатів аналізу, що дозволить прийняти обґрунтовані, адекватні й відповідні стану середовища функціонування підприємства стратегічні рішення. Необхідність дослідження проблеми взаємодії підприємства і його

оточення зумовлена формуванням концепції управління підприємством як відкритою системою, внутрішня стабільність якої залежить від умов зовнішнього середовища. Навіть якщо в самому підприємстві не відбуваються ніякі зміни, постійні зміни навколишнього середовища істотно впливають на результати його діяльності. Це викликає необхідність проведення постійного стратегічного аналізу стану середовища підприємства.

### 2.3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства

Навколишнє середовище тієї або іншої сфери національної економіки є сукупністю всіх зовнішніх умов і впливів, від яких залежить її життя і розвиток. Зовнішнє середовище безпосередньо відбивається на ухваленні стратегічних рішень на різних рівнях: галузі, бізнес - співтовариства, регіону, країни і світу в цілому [32]. Зовнішні дії можуть бути різного характеру, але ключовими сферами є політика, ринок, постачальники, конкуренти, технології, екологія, економіка, галузь.

Один з чинників – політичний, він включає зміну стосунків між країнами Сходу і Заходу, багатими і бідними державами, приватними і державними підприємствами, між робочими й управлінським персоналом, а також дії національного планування на корпоративні плани.

Ринкові фактори визначаються рівнем конкуренції, коливанням цін, курсом валют, змінами в зв'язку з появою нових учасників.

Постачальники – одна з найважливіших і найвпливовіших сфер. Вони визначають ціну на право на її зміну, строки поставки, обсяги та ін.

Конкуренти визначають рівень боротьби за споживача, формують цінову політику, правила конкурентної боротьби.

Всі зміни в зовнішньому середовищі відбуваються з різною швидкістю. Найбільшу швидкість зміни має сфера технології, дещо повільніше



відбуваються зміни в політиці. Всі зміни вимагають від суб'єктів господарювання постійного моніторингу за загальним станом зовнішнього середовища. інакше їм загрожує небезпека втратити свою конкурентну перевагу й частку ринку.

Що стосується технології, то ці зміни є не тільки стрімкими, але і вагомими за масштабом наслідків (розширюють або обмежують можливості підприємства). Технологічні зміни включають наукові відкриття, дію розробок в інших областях, суміжних з вироблюваним товаром або послугою, а також менш значні удосконалення в технічному обслуговуванні й процесах виробництва, автоматизацію і способи обробки інформації.

Екологічний підхід покликаний забезпечити збереження матеріальних характеристик навколишнього середовища в умовах промислового розвитку. У міру збільшення інтенсивності дії промисловості на природне середовище ці чинники набувають зростаючого значення. На захист екології все частіше стає закон, який зобов'язує підприємство будувати свою діяльність з урахуванням того, як плановане ним розширення або збереження існуючих масштабів виробництва в умовах змін зовнішнього середовища вплине на чистоту повітря або природні ресурси, інтенсивність руху транспорту і якість життя в цілому в будь-якому з регіонів, з яким пов'язана (або буде зв'язана) діяльність підприємства.

Економічний чинник зумовлює необхідність підприємства відстежувати й аналізувати наслідки глобальних економічних процесів: таких як зміни ціни на нафту, періодичні спади економічної діяльності й стійкий характер інфляції на всіх фазах економічного циклу.

Галузевий чинник показує вплив галузі на можливі зміни в стратегічних напрямках розвитку підприємств, що до неї відносяться.

Чинник «суспільство» розглядається при аналізі зовнішнього середовища в розрізі таких соціальних тенденцій, як боротьба різних меншин за свої права, зміна соціальних стандартів відношення до роботи і

відпочинку, дія впливу на людину, сім'ю і стосунки з сусідами, зростання злочинності й динаміка складу людської популяції в цілому.

Можна виділити сім груп чинників впливу зовнішнього середовища: суспільно-політичні, конкурентно-ринкові, регіональні, економічні, а також чинники постачальників, покупців і нових технологій.

Концептуальні основи впливу чинників зовнішнього середовища на функціонування підприємства, галузі були запропоновані І. Ансоффом [3]. Він виділив такі групи чинників, як споживачі (впливають на позицію конкурентного успіху підприємства через свої потреби, купівельну спроможність, задоволеність ціною), технологію (впливає своїми змінами і досконалим станом), конкурентів (впливають своєю активністю і попитом на виробничі потужності), соціально-політичні (мають два важелі дії – обмеження і тиск).

М.Х. Мескон [30] визначав, що на галузь ззовні діють такі групи чинників:

- економічні (темпи інфляції або дефляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс, стабільність валюти і податкові ставки);
- політичні (укази й ухвали уряду, антимонопольна політика, ставка кредитів по довгострокових позиках, обмеження найму робочої сили, угоди по тарифах і торгівлі, направлених проти інших країн або зв'язаних з іншими країнами);
- ринкові (зміни демографічних умов, життєві цикли різних виробів або послуг, легкість проникнення на ринок, розподіл доходів населення і рівень конкуренції в галузі);
- технологічні (зміна в технології, виробництві, застосування електронних обчислювальних машин у проектуванні й наданні товарів та послуг або успіхи в технології засобів зв'язку);
- міжнародні чинники (легкість доступу до сировинних матеріалів, діяльність іноземних картелів, зміна валютного курсу і політичних рішень у країнах, що виступають в ролі інвестиційних об'єктів або ринків);

- чинники конкуренції (аналіз майбутніх цілей конкурентів, оцінка поточної стратегії конкурентів, огляд передумов відносно конкурентів і галузі, в якій функціонують дані підприємства, вивчення сильних і слабких сторін конкурентів);

- соціальної поведінки (переважаючі в суспільстві стосунки до підприємництва, ролі жінок і національних меншин, зміни соціальних установок менеджерів і руху із захисту інтересів споживачів).

К. Боумен [7] при аналізі чинників зовнішнього середовища приділяє особливу увагу конкуренції, при цьому він вважає, що при аналізі конкурентів необхідно дотримуватися наступної схеми:

1. Розгляд існуючих і потенційних конкурентів, при цьому приділити особливу увагу аналізу потреб, яким відповідають товари і послуги що надаються аналізованим підприємством;

2. Аналіз діяльності підприємств - конкурентів;

3. Аналіз перспектив підприємств - конкурентів;

4. Дослідження мотивів підприємств - конкурентів;

5. Вивчення передбачуваних кроків підприємств - конкурентів;

6. Виявлення слабких місць підприємств - конкурентів.

Окрім раніше перерахованих чинників впливу на підприємство ззовні (постачальники, покупці, товари замітники і нові учасники ринку) М. Портер виділяв такі чинники, як демографічні зміни, до яких він відносив вікові групи споживачів, рівні доходів (еластичність доходів) споживачів, географічне розташування споживачів та ін. [36]. Слід зазначити, що вплив цього чинника дещо виходить за рамки впливу споживачів і може утворити нову групу. Ним також були виділені такі чинники впливу, як розповсюдження прав інтелектуальної власності, які відносяться до ще однієї групи впливів - технології.

Засновниками розробки стратегії підприємства на підставі аналізу зовнішніх чинників впливу і внутрішніх вважаються А.А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд [60]. Ними був запропонований SWOT-аналіз для оцінки

стратегічного положення підприємства. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості (сильні й слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відбиту в можливостях і загрозах). При цьому силу визначають як особливість підприємства або галузі, що надає додаткові можливості, а слабкість – те, що ставить у несприятливі умови. Зовнішні чинники впливу учені називають можливостями і загрозами, причому як перші, так і другі мають суб'єктивний характер, тобто на них не можна вплинути.

Зміни зовнішнього середовища впливають на стратегічні позиції підприємства на ринку, дії на елементи мікросередовища. Тому метою аналізу зовнішнього середовища є відстежування (моніторинг) і аналіз тенденцій і подій, невідконтрольних підприємству або галузі, які можуть вплинути на потенційну ефективність стратегії.

Розглядаючи можливості й загрози підприємства, М.М. Трен'єв [63], вважає зовнішнє середовище сукупністю конкурентів, покупців, постачальників, товарів-субститутів, а також бар'єрів входу й виходу. Співвідношення цих сил здатне диктувати свої умови діяльності і є відмітною характеристикою середовища. Він зазначає, що вхідні й вихідні бар'єри, що впливають на силу конкурентної боротьби, формуються як результат митних й інших формальних обмежень, так і під впливом таких чинників, як патенти, закумульований досвід, вимоги до стартового капіталу, близькість до природних ресурсів, наявність інфраструктури.

Вагомий внесок в аналіз зовнішніх чинників впливу на підприємство (галузь) вніс Р.А. Фатхутдінов [64-66], який розділив чинники впливу на діяльність на сфери макросередовища і мікросередовища, причому обидві сфери впливають на діяльність підприємства ззовні, тобто останнє не може впливати на них і управляти ними. Компоненти, що входять у сферу мікросередовища, впливають на підприємство безпосередньо (податкова система, політика постачальників, споживачі та ін.), компоненти

макросередовища, на думку вченого, впливають на підприємство побічно (політична, економічна та ін.).

До чинників мікросередовища підприємства Р.А. Фатхутдінов відносить: безпосередніх його конкурентів по товарах, що ним випускаються; всіх конкурентів - постачальників; маркетингових посередників; контактні аудиторії (суспільство, споживачів, контролюючі органи, профспілки, пресу і т.п.).

А.К. Семенов при дослідженні чинників впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства виділяє такі чинники, як природні ресурси, трудові ресурси (кількість, рівень освіти, кваліфікація, культура), регіональні й національні особливості, національний менталітет (спосіб життя, діяльність, психологія, традиції, звички населення), міжнародне положення країни, державно-політичний устрій країни, чинне законодавство, що регламентує перехід до ринкової економіки, дослідження правопорядку в країні, відношення власності (державна, колективна, кооперативна, приватна, муніципальна), монополізація економіки, стан розвитку конкуренції, розвиток інфраструктури (інформації, транспорту, зв'язку, банківської системи, товаропостачання і руху товару, реклами, страхової справи, аудиту), рівні економічного розвитку країни (обсяг і динаміка виробництва, продуктивності праці), інфляція, оподаткування, життя населення (заробітна плата, пенсії, допомога, стипендії), безробіття, соціальна захищеність населення, ступінь конвертованості валют [41].

За допомогою аналізу зовнішнього середовища підприємство або галузь може створити перелік небезпек і можливостей, з якими воно стикається в цьому середовищі.

Узагальнюючи викладене, *під чинниками впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємства (групи підприємств) пропонується розуміти визначати правила і норми здійснення і обмеження діяльності останніх, продиктовані галуззю, регіоном, країною, світом, на які підприємство не може мати прямої дії.*

Вітчизняні й зарубіжні автори виділяють наступні нерівнозначні групи чинників, як, наприклад, суспільно-політичні, конкурентно-ринкові, регіональні, економічні, постачальники, технології, покупці. Проте слід зазначити, що для аналізу певного підприємства треба виявити особливо значущі чинники. Слід також врахувати взаємозалежність чинників зовнішнього середовища, тобто той рівень сили, з якою зміна одного чиннику впливає на інші. Так, зміна будь-якого з чинників оточення може зумовлювати зміну інших.

Рівні впливу чинників зовнішнього середовища на підприємства можна представити наступною схемою (рис. 2.4).

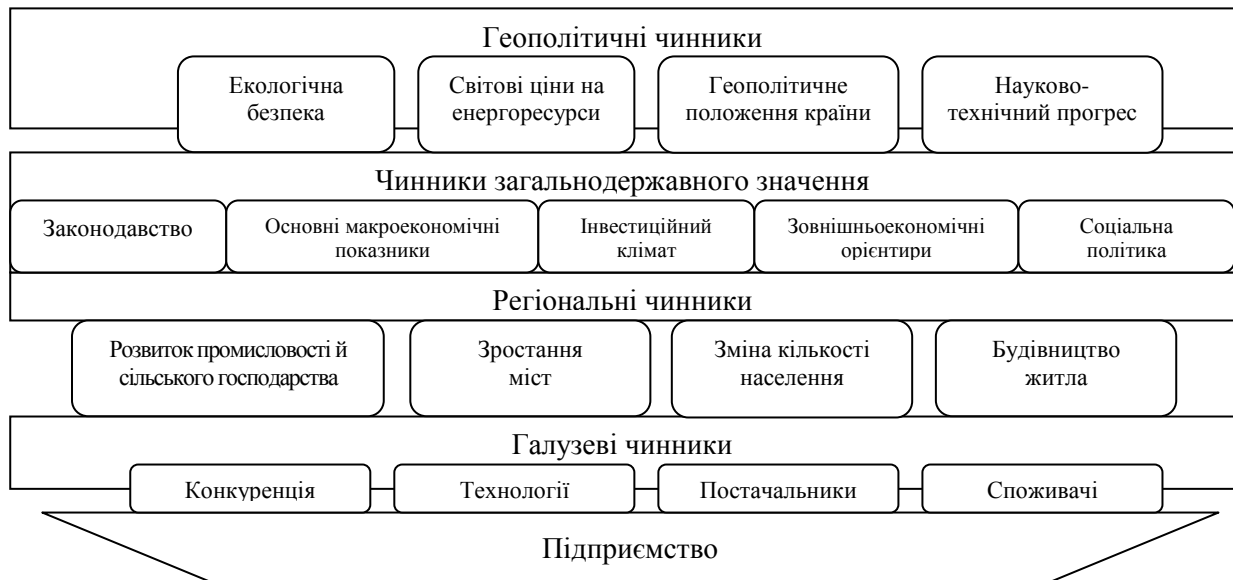


Рис. 2.4 – Розподіл характерних чинників зовнішнього середовища за рівнями впливу на діяльність підприємства

У результаті дослідження сформована система чинників зовнішнього середовища, що мають безпосередній вплив на функціонування підприємства. Ці чинники знаходяться в певному взаємозв'язку, причому деякі з них мають подвійний характер і присутні на різних рівнях впливу. Залежно від значень і ситуації, що складається, ці чинники можуть представляти сильні й слабкі сторони, можливості й загрози при формуванні стратегії управління розвитком підприємства або галузі.

І. Ансофф ще в 60-х роках XX ст. розглядав, чинники, що впливають на внутрішній потенціал підприємства [3]. Провідну роль він віддавав керівництву (управлінським кадрам) підприємства, не менш вагомим чинником вважав технологічний потенціал. Ряд чинників, що впливають на інтенсифікацію стратегії підприємства були об'єднані І. Ансоффом в групу інвестицій. Він вважав, що значний вплив на конкурентоспроможність (КСП) підприємства має розмір інвестицій в НДДКР, в технологію, в менеджмент і маркетинг.

Класиком стратегічної думки М. Портером були виділені такі чинники внутрішнього середовища підприємства, що впливають на діяльність, як стратегія, направлена на розширення або звуження масштабу виробництва, зміни у витратах на ресурси і курсах валют, основними з яких є: ставки заробітної плати (з урахуванням повної вартості праці), матеріальні витрати, вартість капіталу і комунікацій (враховуючи масову комунікацію), витрати на транспорт, інновації у сфері технології, маркетингу, виробничому процесі [36].

Чинниками оцінки потенціалу підприємства є його внутрішні сильні і слабкі сторони, які були обґрунтовані А.А. Томпсоном і А.Дж. Стріклендом у рамках SWOT-аналізу [60]. При цьому до внутрішніх сильних сторін підприємства доцільно відносити: повну компетентність у ключових питаннях; адекватні фінансові ресурси; імідж підприємства у покупців; функціональні стратегії, що ефективно пропрацювали; економію на масштабах виробництва; уміння уникати сильного тиску з боку конкурентів; власну технологію; нижчі витрати; високий рівень маркетингової політики; досконалий менеджмент, чудові технологічні навички. До слабких сторін підприємства вони відносять відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; застаріле устаткування; низьку прибутковість; недолік управлінського таланту; відсутність певних здібностей і навиків в ключових областях діяльності; стратегію підприємства, що погано зарекомендувала себе; внутрішні виробничі проблеми; відсутність досягнень в області

НДДКР; вузький асортимент продукції; недостатній імідж на ринку; погану збутову мережу; незадовільну організацію маркетингової діяльності; недолік засобів на фінансування необхідних змін в стратегії і ін.

М.Х. Мескон [30] вважає, що невід'ємною частиною аналізу потенціалу підприємства є управлінське обстеження, яке є процесом, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем. У процесі обстеження пропонується проаналізувати п'ять функцій:

- маркетинг, який включає аналіз частки ринку і конкурентоспроможність (КСП) підприємства, різноманітності і якості асортименту виробів, ринку інтересів споживачів (демографічна статистика), ринкових досліджень і розробок, ефективного збуту, реклами і просування товарів, а також прибуток;

- фінанси (бухгалтерський облік), аналіз фінансової діяльності підприємства по всіх статтях витрат і доходів;

- операції, що включають дослідження таких функцій, як формування ціни, аналіз матеріалів і можливу мінімізацію витрат на їх придбання, ефективність використання устаткування, матеріальних запасів, сезонних коливань, обслуговування і нових ринків при просуванні товарів і послуг, контролі якості й виробництва;

- людські ресурси, що включають аналіз потреб в ресурсах, компетентності і підготовки вищого керівництва і кадрів, системи винагороди, руху фахівців і оцінки діяльності персоналу;

- культура і образ підприємства, що включає атмосферу або клімат на підприємстві, його іміджу в зовнішньому і внутрішньому середовищі.

На думку М.Х. Мескона, проведення внутрішнього обстеження, виявлення сильних і слабких сторін і оцінка чинників за ступенем їх впливу допоможе керівництву визначити зони, які потребують принципової уваги або можуть почекати і ті, на які можна спиратися, щоб скористатися ними в зовнішньому середовищі.



Н.Н. Трен'ов [63] при аналізі сильних і слабких сторін підприємства виділяє дослідження персоналу за ступенем бачення, що однаково розуміється, цінностей, прагнень, узгодженості інтересів, ентузіазму, морального клімату, навичок і умінь, техніки, адміністративного управління, міжособового спілкування, доступності ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних, інтелектуальних), зв'язків і союзів із стейкхолдерами, стани технологій і устаткування (ступінь моральної новизни, наявність патентів, ліцензій) та ін.

Проте, в сучасних умовах на діяльність підприємства впливає все більша кількість чинників, які необхідно враховувати при аналізі його внутрішнього потенціалу. Так, Р.А. Фатхутдінов [65] ділить чинники впливу на декілька рівнів. Чинниками першого рівня є персонал (підтримка і розвиток його спадкових якостей, розвиток ділових якостей, управління параметрами психологічного портрета особи), товар (якість, ціна, якість сервісу товару, витрати на експлуатацію товару), реклама, КСП товару, витрати на НДДКР. До чинників другого рівня він відносить ті, які сприяють подальшому зростанню і розвитку підприємства після стабілізації чинників першої групи.

При аналізі потенціалу підприємства із застосуванням бенчмаркінгу дослідники акцентують увагу на таких чинниках, як його цілі, можливі обмеження, діяльність, філософія менеджменту, організаційна структура, а також сильні і слабкі сторони підприємства. При цьому до сильних сторін підприємства відносять менеджмент, фінансові можливості, унікальність продукту та ін. [40].

Взагалі, бенчмаркінг (англ. Benchmarking) визначається, як підхід до планування діяльності компанії, що передбачає безперервний процес оцінки рівня продукції, послуг і методів роботи, що відкриває, вивчає і оцінює все краще в інших підприємствах з метою використання отриманих знань в роботі свого підприємства. Бенчмаркінг сприяє відвертості й підвищенню ефективності бізнесу: надає підприємству сигнали раннього запобігання про

його відставання; з'ясовує рівень підприємства в порівнянні з кращими в світі; веде до швидкого впровадження нових підходів при меншому ризику; скорочує витрати на процес поліпшення.

А.К. Семенов [41] вважає, що при аналізі внутрішнього середовища підприємства вирішальну роль відіграють такі чинники, як регламент підприємства, кадровий потенціал (здібність кадрів до навчання, рівень майстерності менеджерів), внутрішня культура, репутація, командний інтерес, стосунки з владою, фінансовий потенціал (здібність до самофінансування).

За чинниками впливу на внутрішнє середовище підприємства можна розподілити на такі групи (рис. 2.5).

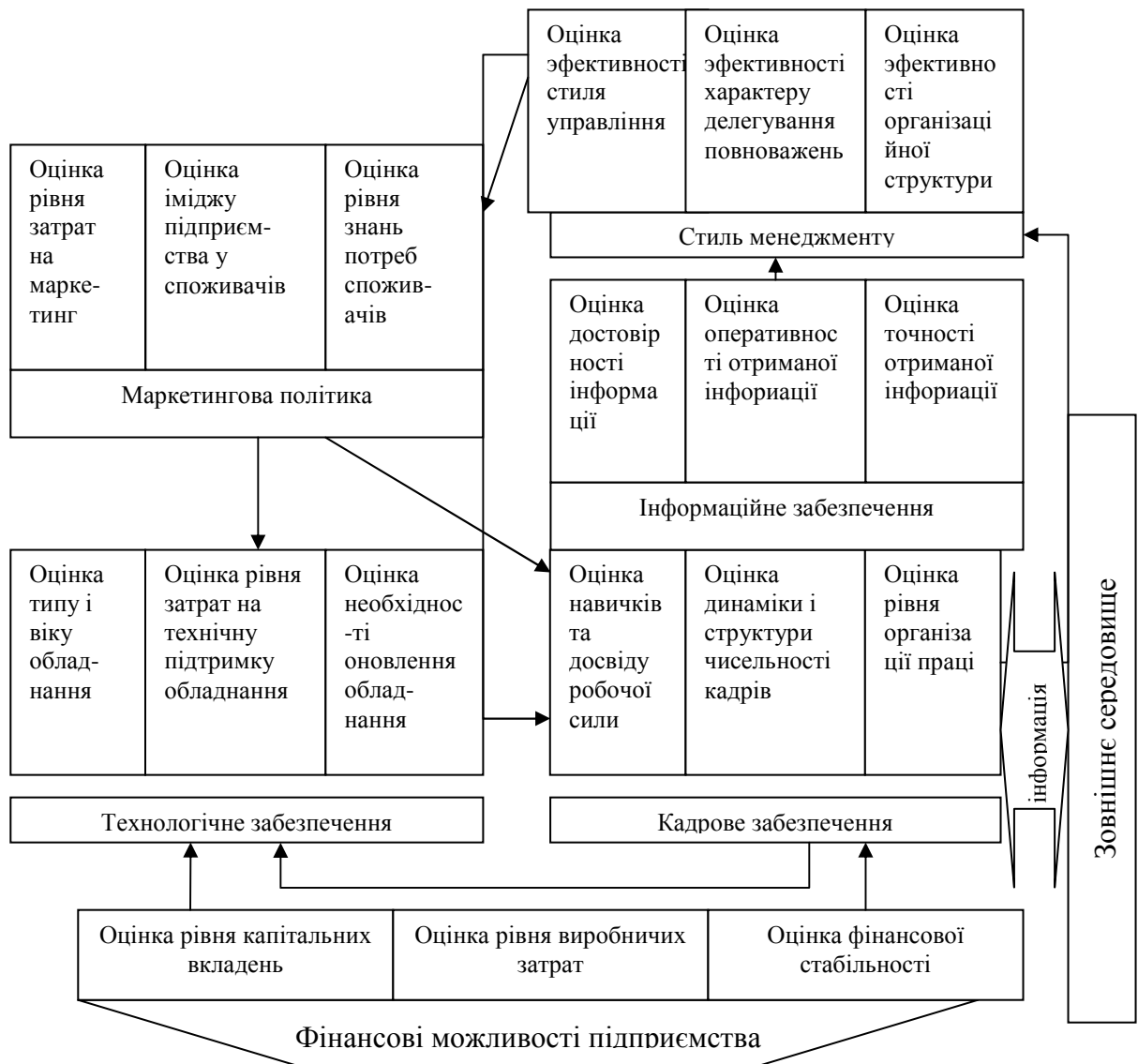


Рис. 2.5 – Схема аналізу чинників внутрішнього середовища підприємства

Таким чином, основними групами чинниками внутрішнього середовища підприємства, що впливають на його розвиток, є: кадрове забезпечення, фінансові можливості, інформаційне забезпечення, технологічне забезпечення, стиль менеджменту і маркетингу.

Розвиток і поглиблення аналізу потенціалу підприємства є необхідною умовою його роботи і дозволяє уявити господарську і комерційну ситуацію для досягнення кінцевої мети підприємства – задоволення вимог ринку в безпечному й повному задоволенні потреб споживачів.

## 2.4. Стратегічний потенціал підприємства

### 2.4.1. Сутність поняття, класифікація видів

Проведений аналіз точок зору щодо визначення поняття потенціалу, його структурних елементів дозволив виділити основні елементи даного поняття. Загальним для наведених тлумачень стратегічного потенціалу підприємства (СПП) виступає його зв'язок з ресурсами, які є в його розпорядженні, можливістю їх використання у процесі створення певних благ (товарів, послуг) і спрямованістю на досягнення цілей суб'єкта господарювання.

СПП складається з системи ресурсів і джерел їх поповнення, зв'язків, можливостей і управлінських здібностей, що направлені на забезпечення його розвитку шляхом реалізації відповідної стратегії. Йому притаманні такі відмінні риси [40]:

*1) СПП є абстрактною категорією. Його границі не чіткі, фактори не зовсім визначені, вплив на поточні процеси опосередкований. Але разом з тим категорія потенціалу досить конкретна, оскільки практично кожне управлінське рішення може на нього або позитивно, або негативно вплинути, так само як і залежно від наявних можливостей можуть змінюватися управлінські рішення.*

2) В якості елементів потенціалу слід розглядати такі види ресурсів, обсяги й структура яких можуть істотно змінюватися лише в результаті прийняття і реалізації відповідних стратегічних рішень. До останніх належать рішення, які мають кардинальне значення для функціонування об'єкта, спричиняють довгострокові й безповоротні наслідки.

3) Для обґрунтованої оцінки рівня СПП необхідно ідентифікувати умови, в яких буде проходити діяльність підприємства. При нормальних умовах ресурси, які забезпечують досягнення підприємством конкурентних переваг (відпрацьована технологія, прогресивне устаткування, інтелектуальні ресурси), слід розглядати як складові потенціалу. Наприклад, якщо мова йде про роботу в умовах кризи платежів, то стратегічними будуть такі ресурси, як фінансові, можливість одержання бюджетних субсидій або інші ліквідні активи.

4) Загальний рівень СПП не визначається як арифметична сума його складових. Важливо, щоб зміни всіх елементів потенціалу були узгоджені. Слабкість одного елемента поширюється на ціле, якщо цей елемент має ключове значення. Ефективна діяльність вимагає взаємного збалансованого рівня і темпів розвитку всіх складових стратегічного потенціалу, що дає можливість досягти додаткового ефекту.

5) СПП не є постійною величиною, як і інші елементи виробництва, він постійно змінюється під впливом динаміки якості й пропорцій ресурсів і умов господарювання. Але у порівнянні з іншими характеристиками підприємства в нормальних умовах він слабо реагує на позитивний вплив. Але руйнівний вплив може мати дуже швидкий негативний ефект.

6) Найголовнішим фактором дестабілізації СПП є зовнішнє середовище. Саме тут постійно відбуваються явища, які істотно впливають на функціонування підприємства, а підприємство не в змозі уникнути цього впливу. Тому рівень потенціалу залежить не тільки від наявності стратегічних ресурсів, але й від можливості їх одержання.

7) Максимальне зростання СПП характеризується такими

*факторами, як наявність або доступ до необхідних ресурсів, ефективність системи управління (завдяки чому досягається максимально ефективне використання притягнутих ресурсів) й сприятливі умови зовнішнього середовища.*

8) Величина СПП визначається „слабкою ланкою”, тобто найменш розвинутою його складовою, за принципом „ланцюг рветься там, де найслабша ланка”.

#### 2.4.2. Основні підходи діагностики стратегічного потенціалу підприємства

У процесі діагностики визначають проблеми підприємства і причини їх виникнення. Методи, які використовують при діагностиці, можуть бути різними, що, в першу чергу, залежить від мети дослідження і від способу отримання інформації. На підприємства найчастіше використовують бесіди із співробітниками, наради, вивчення документів, статистичних матеріалів, спостереження, порівняння, моделювання тощо. Але в кожному випадку метою внутрішнього аналізу є глибокий аналіз специфіки розвитку суб'єкта господарювання, виявлення ступеня відповідності стратегічних цілей підприємства, його реальних можливостей і вимог оточення, і, як наслідок, інформаційне забезпечення прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегії та шляхів її реалізації. Слід зауважити, що висновки за результатами аналізу внутрішнього середовища мають перетинатися зі станом оточення, що вкрай необхідно для перевірки власних уявлень про тенденції і складність зовнішнього середовища.

На жаль, на підприємствах не існує єдиної інформаційної бази для аналізу їх потенціалу. У господарській практиці використовується безліч техніко-економічних показників, що характеризують процеси, які відбуваються. Однак при оцінці елементів, що утворюють СПП, багато з цих показників не є необхідними. Виникає завдання визначення якомога меншого

набору фінансово-економічних показників, за допомогою яких буде отримана інформація про елементи СПП, що дозволяє проводити його оцінку й порівнювати з підприємствами-конкурентами.

У науковій літературі виділяють чотири підходи до практичної оцінки СПП [51]:

1. Ресурсний підхід, орієнтований на визначення потенціалу підприємства як сукупності виробничих ресурсів, оцінює його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих складових. Ресурси розглядаються як можливості досягнення цілей. Тобто мати певні можливості означає володіти необхідними для цього умовами та засобами. Оцінюючи потенціал, слід враховувати: матеріально-технічні ресурси з окремими досягненнями засобів праці; трудові ресурси; енергетичні й інформаційні ресурси; фінансові ресурси. Кожний з видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів. Як наслідок необхідно враховувати, вивчати й формувати структуру складових потенціалу підприємства з метою досягнення максимальних результатів.

2. Структурний підхід (функціональний), орієнтований на визначення структури виробничого потенціалу підприємства. Він визначає його величину, виходячи із прогресивних норм і нормативних співвідношень, що встановлюються найбільш удосконаленими технологіями, організацією виробництва взагалі й окремими підсистемами підприємства, які використовуються в галузі. Аналіз і оцінка структурних характеристик стратегічного потенціалу пов'язана з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, в сукупності й у взаємодії. Це приводить до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо щодо внеску в потенціал.

3. Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу поставлений цілям. Він визначає його величину як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, ідеальному, поданню про склад, структуру й

механізм його функціонування, для виготовлення конкурентоспроможної продукції. Він знаходить відображення в нормативному дереві цілей із широким спектром локальних системних характеристик окремих елементів і взаємозв'язків.

4. Інформаційний підхід 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.

Ринкові відносини, що динамічно розвиваються і обумовлюють процеси докорінних соціально-економічних перетворень, вимагають виважених і своєчасних управлінських рішень, що ґрунтуються на всебічній оцінці внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Резерви підвищення рівня розвитку підприємства сконцентровані у внутрішньому середовищі, в той час коли зовнішні фактори можуть складати передумови як позитивного, так і негативного напрямку розвитку не тільки окремого підприємства, а й галузі в цілому. За умов прийняття визначення розвитку підприємства як кількісно-якісних змін, що приводять до підвищення стратегічного потенціалу, формування нових і посилення існуючих конкурентних переваг з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, метою аналізу внутрішнього середовища є оцінка СПП. На основі визначення рівня розвитку СПП можна робити висновок про стан суб'єкта господарювання, "вузькі місця", резерви й особливості його розвитку, напрями формування стратегії розвитку. Від розвитку внутрішнього середовища залежить стійкість підприємства і здатність протистояти кризоутворюючим факторам зовнішнього середовища і вирішувати виникаючі протиріччя.

У рамках виділених підходів пропонуються різні методи щодо оцінки

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

І. Ансофф [2, 3, 4] 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.

Достатньо обґрунтованим і таким, що заслуговує уваги, є підхід А. Градова до оцінки стратегічного потенціалу підприємства, що передбачає побудову матриці відповідності внутрішніх ресурсів окремим елементам потенціалу (здатностям суб'єкта господарювання) з урахуванням коефіцієнтів значущості останніх. Умови, формовані СПП, оцінюються показниками [77]:

$$СПП = \sqrt[5]{\prod_{z=1}^{z=5} СП_z} ; \quad (2.5)$$

$$СПП_z = \sqrt[K]{\prod_{i=1}^{i=K} СП_{iz}} ; \quad (2.6)$$

$$СП_{iz} = \sqrt[L]{\prod_{j=1}^{j=L} R_{jiz}} ; \quad (2.7)$$

$$R_{jiz}^3 = K_{iz}^{3H} \times K_{jz}^{cp} , \quad (2.8)$$

де  $R_{jiz}^3$  – показник оцінки  $i$ -го елемента СПП за відповідністю  $j$ -го ресурсу вимогам, що відповідають цілям в  $z$ -му етапі життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (ЖЦКПП);

$K_{iz}^{3H}$  – коефіцієнт значущості  $i$ -го елемента стратегічного потенціалу в  $z$ -му етапі ЖЦКПП;



$K_{jz}^{CP}$  – коефіцієнт відповідності  $j$ -го ресурсу вимогам, що відповідають цілям підприємства в  $z$ -му етапі ЖЦКПП;

$СПП$ ,  $СПП_z$ ,  $СП_{iz}$  – показники відповідності стратегічного потенціалу цілям підприємства з формування конкурентної переваги за весь ЖЦКПП, за  $z$ -ий етап ЖЦКПП,  $i$ -го елемента стратегічного потенціалу за  $z$ -й етап ЖЦКПП,  $j$ -го виду ресурсу за  $z$ -й етап ЖЦКПП,  $j$ -го виду ресурсу за весь ЖЦКПП відповідно;

$Z=1, \dots, 5$  – етапи життєвого циклу конкурентної переваги підприємства;

$i=1, \dots, k$  – елементи стратегічного потенціалу підприємства;

$j=1, \dots, L$  – ресурси, що знаходяться у розпорядженні підприємства.

Особливістю даної методики є отримання рівнів розвитку за елементами потенціалу і окремими ресурсами, а також зручність проведення аналізу розрахованих результатів. Покращуючи внутрішню будову, працюючи над вдосконаленням пропорцій і підтримкою збалансованості видів ресурсів, що використовуються, підприємство збільшує свої можливості.

Підхід А. Воронкової [50] містить розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства, що складається з суми добутку вагового коефіцієнта і відношення окремого елемента потенціалу підприємства до середньогрупового (середньогалузевого):

Середня оцінка елементів ( $O_{CP}$ ) по групі підприємств-конкурентів розраховується як

$$O_{CP} = \sum O / n, \quad (2.9)$$

де  $\sum O$  – оцінки елементів по групі підприємств-конкурентів;

$n$  – кількість конкурентів.

Інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу підприємства ( $I_{III}$ ) визначають наступним чином:

$$I_{III} = \sum I_{II}, \quad (2.10)$$

$$I_{II} = v \times O / O_{CP}, \quad (2.11)$$

де  $I_{II}$  – інтегральний показник за елементом;

$v$  – ваговий коефіцієнт;

$O$  – оцінка елемента досліджуваного підприємства.

Особливістю такої оцінки є можливість врахування середньогалузових показників і діагностування, таким чином, позиції підприємства, що аналізується, за конкуренцією в галузі, а також регулювання конкурентоспроможного потенціалу за рахунок управління його елементами. Пропонований підхід до розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства дозволяє в цілому оцінити положення аналізованого господарюючого суб'єкта по відношенню до конкурентів, а також проводити аналіз окремих елементів потенціалу.

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:

$$P_j = \sum_{i=1}^k k_i \times P_{ij}, \quad (2.12)$$

де  $P_j$  – оцінюваний потенціал;

$k_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -ї складової потенціалу;

$P_{ij}$  –  $i$ -а складова  $j$ -го потенціалу.

При цьому виділяють наступні складові ринкового потенціалу підприємства:

$$PP = f(P_1, P_2, P_3, P_4), \quad (2.13)$$

де  $P_1$  – методичний (інструментальний) ринковий потенціал, під яким розуміється сукупність аналітичного, виробничого й комунікативного потенціалів;

$P_2$  – потенціал людських (трудових) ресурсів, який має на увазі кваліфікацію і досвід персоналу, управлінську структуру підприємства;

$P_3$  – потенціал матеріальних ресурсів, який включає речовинні й фінансові ресурси;

$P_4$  – потенціал інформаційних ресурсів, які пропонується розглядати як об'єднання системного забезпечення, прикладних програм, роботи з базами даних і зовнішніх зв'язків підприємства.

Треба відзначити деякі особливості, що ускладнюють практичне застосування даного методу для оцінки СПП: складність в інформаційному забезпеченні розрахунків, а також трудомісткість.

У роботах [51, 54] застосовано підхід до оцінки потенціалу підприємства, що базується на моделі еластичності з використанням таксономічного аналізу. Наведена методика дозволяє нівелювати чергу вищезазначених недоліків, але сфера її використання обмежується ресурсною концепцією. Якщо обрати таку методику розрахунку, наприклад, для застосування цільового підходу, то більш коректно говорити про рівень розвитку внутрішніх ресурсів підприємства. Побудований на цій основі зведений показник рівня ефективності використання ресурсів  $D_i$  характеризує такі показники для окремих ресурсів. Величина зведеного показника відбиває сукупні зміни, що відбулися за ряд років у значеннях окремих показників, що є перевагою і підкреслює репрезентативність отриманих кількісних оцінок. Оскільки СПП відбиває характер кількісних і якісних змін у внутрішньому середовищі, інтегральний рівень його розвитку

запропоновано оцінювати за наступною моделлю еластичності:

$$Y_{cnn} = \prod_{i=1}^n Z_i^{\varepsilon_i}, \quad (2.14)$$

де  $Y_{cnn}$  – рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства;

$Z_i$  – значення показника рівня розвитку  $i$ -ї складової СПП;

$n$  – кількість складових стратегічного потенціалу підприємства;

$\varepsilon_i$  – коефіцієнт еластичності впливу рівня розвитку  $i$ -ї складової на рівень розвитку СПП.

Коефіцієнти еластичності  $\varepsilon_j$  визначаються для кожного чинника як відношення відносної зміни результуючого показника до відповідної відносної зміни окремого чинника [50]:

$$\varepsilon_i = \frac{\Delta Y_{СПП}}{Y_{СПП}} \bigg/ \frac{\Delta X_i}{X_i} = \frac{1}{1} \bigg/ \frac{(1 - X_i)}{X_i} = \frac{X_i}{(1 - X_i)}, \quad (2.15)$$

де  $\Delta Y_{СПП}$  – приріст потенціалу підприємства, що дорівнює одиниці, тобто максимальний приріст потенціалу в інтервалі від 0 до 1;

$Y_{СПП}$  – необхідне значення потенціалу підприємства, тобто 100%-е використання ресурсів, або  $Y_{СПП} = 1$ ;

$X_i$  ( $i=1, \dots, 4$ ) – показник рівня ефективності використання ресурсів, визначається в долях одиниці;

$\Delta X_i$  - приріст показника рівня ефективності використання ресурсів, що дорівнює різниці між максимальним рівнем використання (одиницею) та існуючим значенням.

Застосування на практиці моделей еластичності дозволяє врахувати вплив значного числа чинників. Еластичність може бути визначена як міра сприйнятливості залежної змінної до змін однієї або декількох незалежних змінних. Тим самим виявляються чинники, які найбільш впливають на залежну величину.

На підставі таксономічного аналізу і з використанням моделі

еластичності можлива оцінка ефективності використання ресурсів підприємства, а також отримання узагальнюючого показника рівня розвитку СПП, що дозволяє кількісно відобразити сильні і слабкі сторони підприємства без суб'єктивних поправок на експертні оцінки. Цей підхід до розрахунку інтегрального показника розвитку СПП дозволяє в цілому оцінити положення аналізованого господарюючого суб'єкта по відношенню до підприємств-конкурентів, а також проводити аналіз окремих елементів потенціалу.

З метою формування адекватної стратегії розвитку підприємству необхідно забезпечити єдність цільової функції для кожного елемента і потенціалу в цілому, спільність критеріїв ефективності функціонування та системне удосконалення функціональних зв'язків для досягнення ефекту синергії. У свою чергу, з метою отримання стійкої конкурентної переваги необхідно посилити ті складові СПП, що забезпечують можливість досягнення цілей розвитку і стійкості на ринку в довгостроковій перспективі. Якщо СПП підтримує стійкість підприємства в мінливому зовнішньому середовищі та являє собою джерело формування конкурентної переваги, необхідно створити дієву модель формування стратегії його розвитку [51].

Стратегія розвитку складових СПП характеризує модель дій щодо формування його елементів відповідно до вимог щодо якості й кількості ресурсів, ефективних функціональних зв'язків, управлінських здібностей, які спрямовані на створення необхідних здібностей і можливостей підприємства.

#### 2.4.3. Планування потенціалу і стратегії

Стратегія ефективного використання СПП спрямована на створення максимальної відповідності потенціалу стратегічній меті й досягнення встановлених цілей.

Стратегія розвитку економічних відносин в зовнішньому середовищі передбачає формування моделі дій з контрагентами, споживачами, а також збереження і підвищення КСП (захисту існуючих і створення нових

конкурентних переваг).

Стратегія формування розвитку стратегічного потенціалу підприємства включає в себе наступні підстратегії:

- розвитку складових стратегічного потенціалу підприємства;
- ефективного використання стратегічного потенціалу підприємства;
- розвитку економічних відносин в зовнішньому середовищі.

Детальніше модель формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства подана на рис. 2.6.

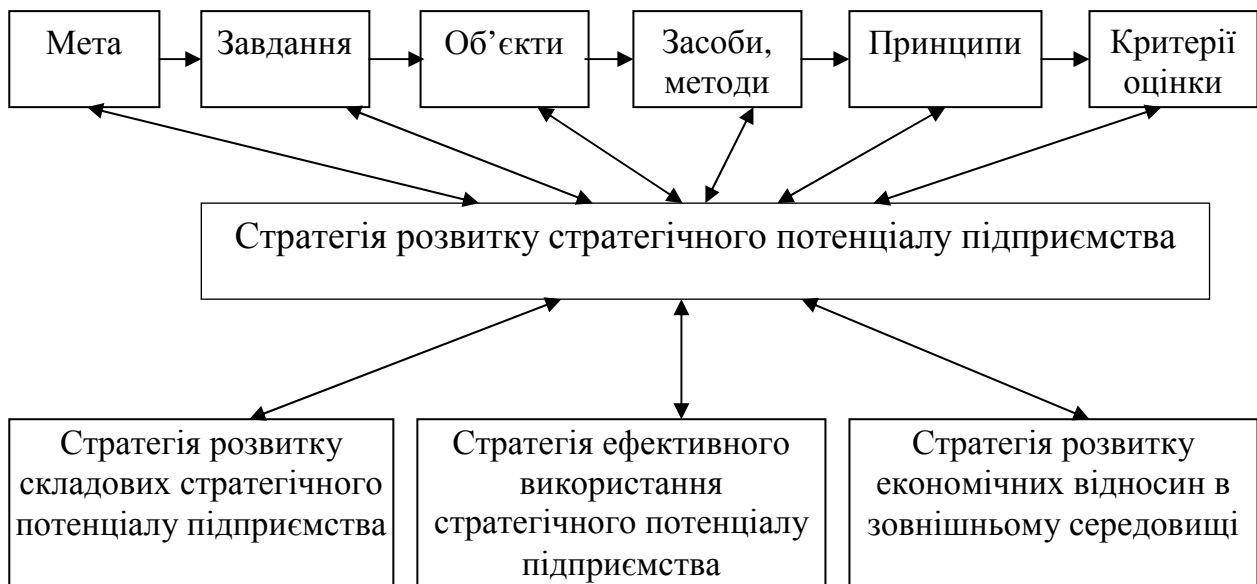


Рис. 2.6 – Модель формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства [51]

У результаті аналізу існуючих в сучасній економічній літературі методів дослідження внутрішнього середовища підприємства можна зробити висновок, що вони часто базуються на суб'єктивних оцінках експертів. Отримання окремих оцінних характеристик ресурсів внутрішнього середовища підприємства (організаційна структура управління, маркетинг) через їх закритість потребує розробки спеціальних методик визначення і розрахунку; мають місце труднощі отримання і недостатність деяких початкових даних.

Поліпшуючи внутрішній стан, підтримуючи збалансованість ресурсів,

підприємство збільшує свої можливості. Тому потенціал визначається внутрішнім середовищем підприємства, але значною мірою він залежить від зовнішніх умов: відносин з контрагентами, тенденцій ринку, державної політики та інших факторів. Таким чином, при оцінці СПП необхідно враховувати його чутливість до зовнішнього середовища й принципи його оцінювання.

Методичний підхід і сукупність показників, що характеризують СПП, значною мірою обумовлені наступною системою принципів його дослідження і оцінки: системність, комплексність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність, конструктивність.

Принцип *системності* в дослідженні СПП впливає з характеру самої проаналізованої категорії. Основою для його оцінки і розробки відповідних рекомендацій щодо напрямків розвитку можуть служити результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергійного ефекту. Оцінка і коригування структури СПП з урахуванням можливості досягнення синергійного ефекту і перетворення його на конкурентну перевагу дозволяє досягти більш високих результатів діяльності як самостійному підприємству, так і об'єднаним суб'єктам господарювання.

Обов'язковою умовою є дослідження впливу чинників з урахуванням подвійного характеру цього впливу. З одного боку, об'єктивною передумовою високого рівня розвитку стратегічного потенціалу суб'єкта господарської діяльності є забезпеченість підприємства виробничими ресурсами: природними ресурсами, основним і оборотним капіталом, трудовими ресурсами і т.п. З іншого, – ефективність використання цих ресурсів, яка визначається здатністю підприємства не тільки адаптуватися до зміни оточення, але й формувати переважні зміни зовнішніх чинників. Іншими словами, об'єктом дослідження є і кількісні, і якісні параметри впливових чинників в їх взаємозв'язку.

Принцип системності має виключно важливе значення для прогнозування розвитку підприємства, особливо для реалізації процесу управління СПП, оскільки вплив на окремі чинники внутрішнього середовища не завжди приводить до адекватної зміни результуючого показника.

Одним з аспектів системного підходу до дослідження СПП є *комплексність*, під якою в даному випадку розуміється не тільки необхідність урахування і аналізу їх впливових чинників, але й органічне поєднання проаналізованих методичних підходів. Результати дослідження СПП повинні поєднувати в собі і оцінку ефективності процесу його адаптації до умов зовнішнього середовища, що змінюються, і ступінь реалізації конкурентних переваг підприємства щодо одного або декількох конкурентів.

Принцип *об'єктивності* дослідження і оцінки СПП полягає в тому, що їх результати мають відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання, базуватися на достатньо повній і достовірній інформації про внутрішні й зовнішні умови його функціонування. Реалізація цього принципу вимагає перш за все забезпечення вимірності й порівнянності всіх компонентів оцінки. При цьому в ході дослідження необхідно привести всі аналізовані параметри і показники до зіставного вигляду за чергою параметрів. З цієї точки зору, використання тільки об'ємних (кількісних) показників є недостатнім. Об'єктивність порівняльного аналізу СПП перш за все залежить від того, які підприємства були обрані як база порівняння. Ступінь коректності порівняння СПП з обраною базою зіставлення визначається виконанням умови щодо вимірності:

- характеристик продукції за ідентичністю потреб, що задовольняються з її допомогою;
- сегментів ринку, для яких була призначена продукція;
- асортименту продукції і структурою видів діяльності підприємств;
- фази життєвого циклу, в якій функціонує підприємство.

Разом з тим абсолютизація цієї вимоги може призвести до зайвої громіздкості і навіть технічної неможливості дослідження і оцінки СПП,



оскільки впливаючі на нього чинники виявляються через множину параметрів. Тому повноту охоплення початкової інформації слід обмежити вимогою розумної і необхідної достатності.

Одним з принципів дослідження і оцінки СПП є принцип *динамічності оцінок*. І сама досліджувана категорія, і впливаючі на неї чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, і міжфакторні взаємозв'язки слід розглядати як динамічні функції. Статичні оцінки можуть забезпечити тільки констатацію стану об'єкта дослідження в певні (і притому відносно короткі) проміжки часу, що є достатнім для цілей аналізу, але не характеризує динаміку і інтенсивність процесу розвитку і створення нових конкурентних переваг. Природно, що зафіксувати рівень СПП в якийсь певний конкретний момент часу можна тільки за допомогою дискретної оцінки, але для дослідження процесу розвитку слід аналізувати динамічний ряд таких оцінок. Основним завданням дослідження виступає не тільки і не стільки сама оцінка фактичного СПП, скільки прогнозування його зміни і розробка на цій основі ефективних управлінських рішень.

З принципом динамічності оцінок тісно пов'язаний принцип *безперервності*. СПП, за своєю суттю, є не тільки динамічною функцією взаємодії чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, але і характеризується безперервністю. Тому дискретні оцінки не завжди дають можливість уловити стрибкоподібні зміни чинників, оцінити можливі тенденції динаміки СПП і вчасно реалізувати відповідні управлінські дії. У цьому значенні доцільним і необхідним є створення на рівні підприємства системи моніторингу. Тільки на такій основі може бути розроблена ефективна і раціональна стратегія підприємства.

Характерною особливістю досліджуваної категорії є багатоваріантність шляхів і методів досягнення одного і того ж результату: однакові зміни СПП можуть бути отримані за допомогою управлінських впливів на різні групи чинників або різної інтенсивності регулювання одних і тих же чинників. Причому ступінь ефективності регулювання (з урахуванням різночасності

витрат і результатів, а також різного характеру конкурентних переваг, що досягаються) може бути різним. Така багатоваріантність шляхів досягнення результату є наслідком наявності широкого спектру стратегічних ресурсів і конкурентних переваг різної природи і з різною стійкістю. Тому необхідним принципом дослідження СПП є принцип *оптимальності*, відповідно до якого об'єктом дослідження виступає не тільки сам рівень СПП, але і ступінь ефективності його досягнення. Будь-яка управлінська дія, що має на своїй меті підвищення рівня розвитку СПП, з погляду оптимальності вибраного варіанта регулювання може бути оцінена за критеріями ефективності й ризикованості виробничо-господарської діяльності.

Очевидно, що підходи до оцінки результатів управлінської дії не можуть обмежуватися тільки конкретним кількісним результатом, зафіксованим в певний момент часу, оскільки практично будь-яка регулююча дія через внутрішньосистемні взаємозв'язки і наявність синергічного ефекту характеризується не тільки множинністю, але і різночасністю одержуваних результатів.

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. Відповідно до цього принципу необхідною є побудова чіткої логічної послідовності проведення дослідження.

Отже, розрахувавши оцінку СПП можна зробити висновок, що підприємству треба вживати заходи з підвищення рівня розвитку цього показника. Такими заходами можуть бути:

- зміцнення слабких ланок, які негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- ефективна кадрова політика на підприємстві (добір, оцінка кадрового потенціалу, виявлення ключових мотиваторів персоналу, подолання опору змінам тощо);

- зважена політика встановлення роздрібних і оптових цін на свою продукцію;
- поміркований маркетинг, який дозволить не тільки дослідити ринок, але й прогнозувати дії конкурентів;
- можлива диверсифікація виробництва з метою зниження загального ризику діяльності;
- ефективна розробка і реалізація стратегічної програми технологічного, технічного, кадрового, маркетингового, соціального розвитку та ін.

Таким чином, 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.

## 2.5. Функціональні стратегії та їх синергізм

Економічна теорія свідчить, що сутність виробництва і управління ним не змінюється у процесі створення будь-яких матеріальних благ, але зміст виробництва і управління в кожному конкретному випадку буде різний. Сутність процесу управління ще з часів класичної теорії управління початку ХХ ст. розкривається через функції. Функції управління, що виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, які відбивають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва управління ним. Ураховуючи багатоцільовий характер діяльності підприємства, можна стверджувати про наявність системи функцій. Система функцій управління — це комплекс взаємозв'язаних у часі й просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт. А. Файоль у 1916 р. ввів поняття функції управління як результату поділу операцій, що їх виконує підприємство в ході управління власною діяльністю.

Він виділяв шість груп функцій, що складаються з технічних операцій (виробництво, переробка); торговельних операцій (купівля, продаж, обмін); фінансових операцій (залучення капіталів і управління ними); операцій безпеки (власності й осіб); операції обліку (інвентаризація, баланс, собівартість, статистика); адміністративних операцій (планування, організація, керівництво, координація і контроль) (рис. 2.7).

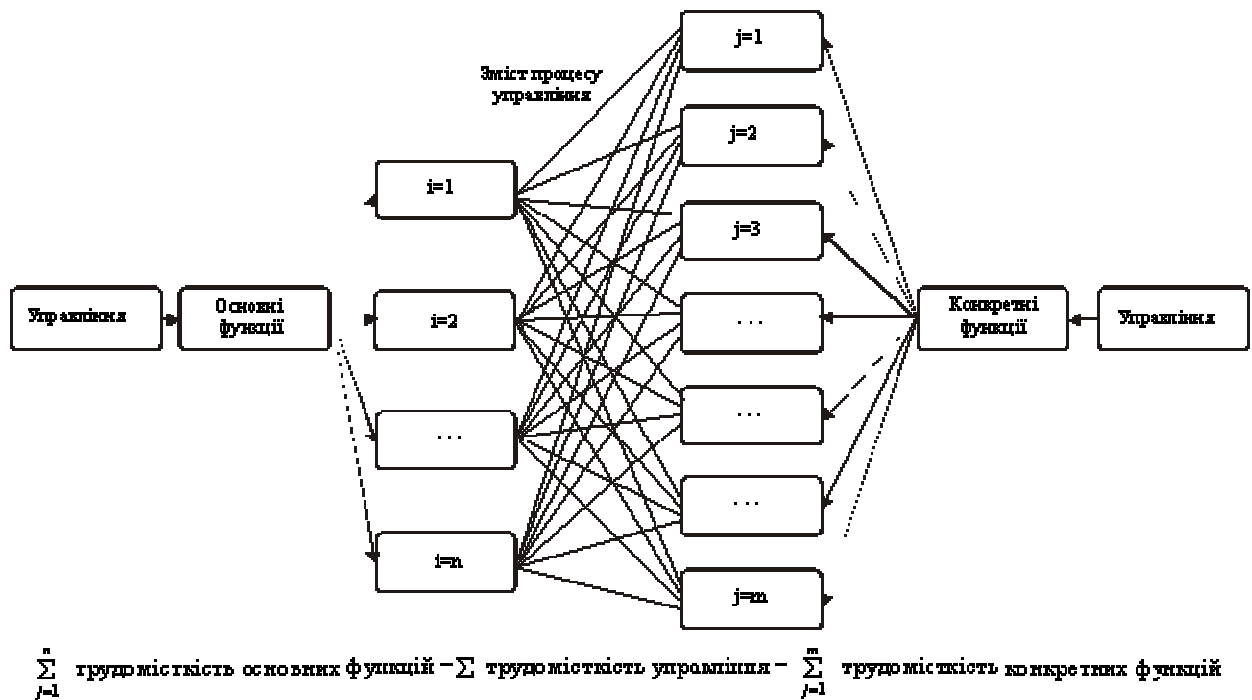


Рис.2.7 – Синтез управління за функціями

Найчастіше виокремлюють такі функції: загальне управління, маркетинг, виробництво, облік і аудит, контроль, управління фінансами та кадрами, а залежно від потреб досягнення керованості підприємством вони можуть організаційно об'єднуватись або поділятись на окремі підфункції. Незалежно від класифікаційних ознак, об'єднання в комплекси чи розподілу на підфункції, кожна функція має такі характеристики, які дозволяють їх ідентифікувати: мета, інформаційна база, методи прийняття і оформлення рішень, кадри певної кваліфікації, спеціальна технічна база та обладнання. Крім того, всередині кожної з функції (підфункцій) треба приділяти увагу плануванню, організації: керівництву, мотивації, контролю. Функціональна стратегія — тип забезпечуючої стратегії у стратегічному

наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємозв'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії.

Будь-яка функціональна стратегія (тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми) має розроблятися з урахуванням таких чинників:

- ролі й змісту діяльності з конкретної функції;
- взаємозв'язку змістовної спрямованості й вектора впливу конкретної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства загалом;
- характеру впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;
- межі функцій і сфери «перехресних інтересів»;
- переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних і слабких місць у їхній взаємодії;
- наявності чи відсутності «вузько функціонального» підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства;
- збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу.

Урахування таких чинників і вимог дає змогу в ході розробки всіх стратегій функціонального типу сформувати високоефективний функціональний потенціал підприємства.

Для багатьох підприємств маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує (або ні) обґрунтування ринкової спрямованості підприємства. Маркетингова стратегія — це стратегія підприємств, орієнтованих на ринкові цінності. У загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох етапів (рис. 2.8):

- аналіз співвідношень «споживач — товар»;
- визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;

створення стратегій «marketing-mix» (своєрідного маркетингового «стратегічного набору»);  
виконання і контроль.

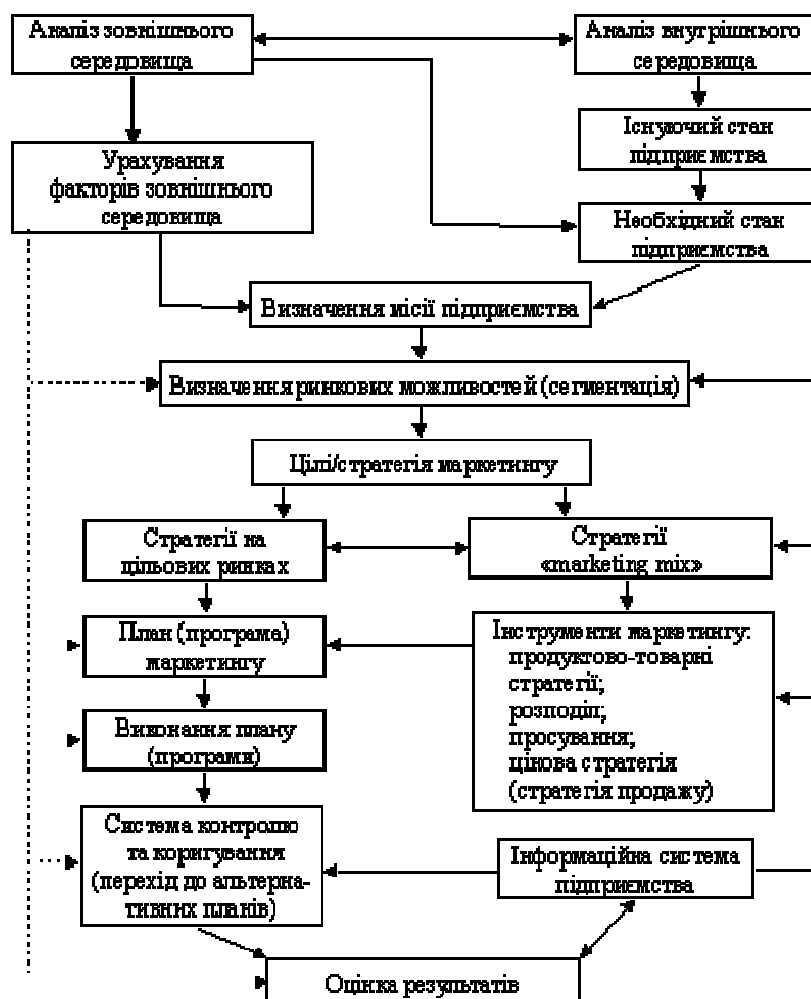


Рис. 2.8 – Загальна схема здійснення функції маркетингу на підприємстві

Слід зазначити, що маркетингова стратегія має два орієнтири — ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічну прогалину», як «старими» продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках. Для цього використовують різні варіанти рекламних компаній просування товарів як інструментів виконання стратегій «насичення» ринку або «проникнення» на ринок.

Іншою «опорною точкою» маркетингових стратегій є продукт (товар). «Продуктова складова» стратегії стосується більшою мірою процесу виготовлення та створення споживчих якостей, а «товарна» — процесу збуту

і реалізації. Процес оновлення продукції, що знаходить вираження у змісті і структурі продуктово-товарних стратегій, здійснюється на основі маркетингових стратегій, які стосуються визначення: товарного асортименту з розрахунками обсягів випуску кожного виду продукції з акцентом на нову; очікуваного рівня цін на продукцію, в тому числі враховуючи рівень витрат на виробництво та якість продукції; запланованих ринків збуту з визначенням імовірності їхнього освоєння; форм і методів організації каналів просування та продажу товарів.

Реалізація цих стратегій сприяє перетворенню продукту в товар. Зрештою, необхідну кількість товарів потрібної якості можна створити лише на базі точного балансу виробничих можливостей підприємства та з урахуванням вимог споживача до товару. Рішення про виробництво товару має прийматися на основі складових, наведених на рис. 2.9.

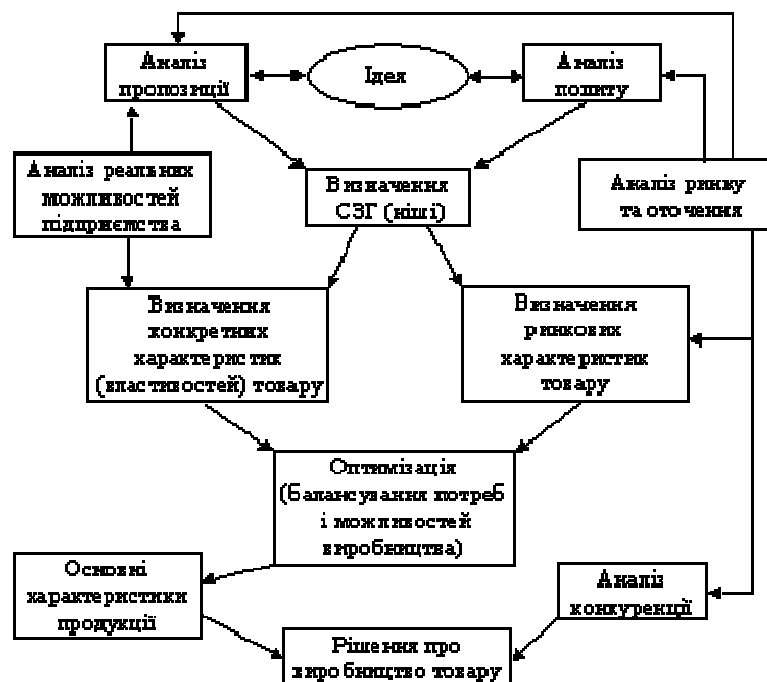


Рис. 2.9 – Етапи процесу прийняття рішення про виробництво товару

Маркетингові стратегії знаходять вираження у плані (програмі) маркетингу, яка є базовим документом, що регулює і координує діяльність усіх підрозділів підприємства з метою більш ефективної його діяльності на ринку.

Служба маркетингу виконує відповідну функцію, користуючись певними стратегіями — це елемент системи управління підприємством, що «задає» вхідні характеристики в системі: «потреби — інновації — виробництво — ринок», оскільки визначає попит на продукцію з характеристиками рівня і типу конкуренції на ринку. Слід наголосити, що тепер основний акцент робиться не на ціновому механізмі конкуренції, а на інноваційних процесах, пов'язаних не тільки з удосконаленням продукту, а й з поліпшенням усього виробничо-збутового потенціалу підприємства. З огляду на це кожне підприємство посилює взаємозв'язок між маркетингом і функцією досліджень та розробок, а також з іншими функціональними підсистемами підприємства, створюючи маркетингово-орієнтоване підприємство.

Наступна функціональна стратегія - стратегії НДДКР (наукових досліджень та розробок). Роль такої функціональної стратегії зростає в наукомістких галузях, але кожне підприємство, що змагається за свою конкурентоспроможність, має більш-менш розвинену стратегію наукових досліджень. Розробка продукту, його вдосконалення, модифікація не можуть відбуватися без певного обґрунтування. Основою є маркетингові дослідження, що «задають» вимоги споживача до товару, однак остаточної форми продукт набирає в результаті реалізації функцій досліджень і розробок, а також підфункції — конструкторсько-технологічної підготовки виробництва. Стратегія НДДКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях у той період, на який розробляється стратегія. Тому при створенні нового продукту треба визначити взаємозв'язок «життєвих циклів» продукту, попиту та технології, оскільки вони значною мірою впливають на тривалість життєвого циклу всього підприємства. Якщо технологія, що використовується, дає змогу виготовляти серію виробів, головним стратегічним орієнтиром НДДКР буде створення виробів на базі вдосконалення існуючої технології. Отже технологія — це рушійна сила



розвитку підприємства, яке стає «тим, що йде за технологією». Як тільки значення «первісної» технології починає зменшуватися (можлива ситуація, коли тиражуються застарілі зразки, що втратили конкурентоспроможність), підприємство мусить бути готове перейти до іншого технологічного способу виробництва. Прийняття рішення про перехід до нової технології або вдосконалення існуючої повинно базуватись на аналізі техніко-технологічного рівня виробництва. В Україні існують галузеві методики визначення техніко-технологічного рівня окремих виробництв та підприємств у цілому.

Стратегія НДДКР пов'язана зі структурою фундаментальних і прикладних досліджень. Тут спостерігається тісний зв'язок між типом підприємства і наявним рівнем його розвитку, обраними загальними стратегіями, стратегіями маркетингу й розвитку виробництва. Акцент може робитися на окремі етапи інноваційного процесу або на створення цілісної системи НДДКР (рис. 2.10).

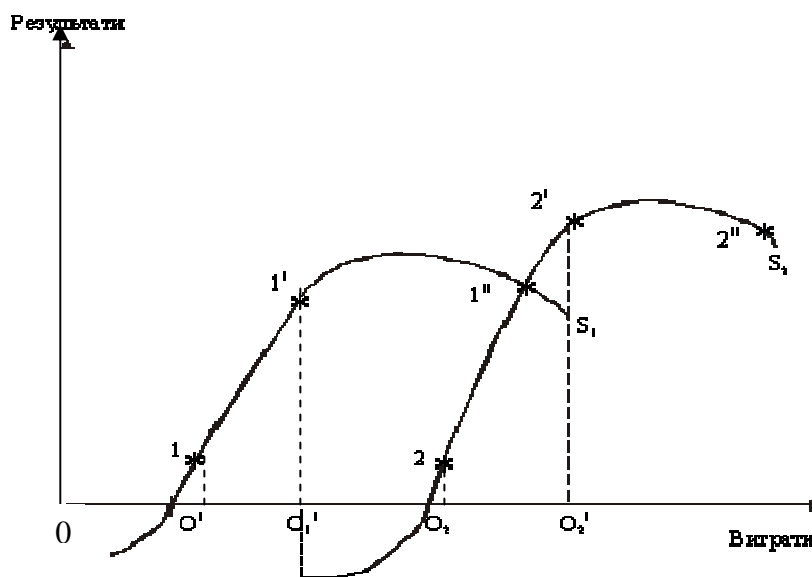


Рис. 2.10 – Співвідношення витрат і результатів створення та освоєння інновацій

Стратегія НДДКР — це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, і забезпечує підприємству стратегічний розвиток.

Кожна інновація потребує значних інвестицій. Існує тісний зв'язок: чим більш технологічною є інновація, тим більші загальні витрати потрібні для її створення та освоєння. Функція НДДКР в організаційному плані має забезпечити скорочення часу при переході від точки 1<sup>1</sup> до 2<sup>1</sup>, тобто інтервалу освоєння нововведення. Чим меншими будуть часові й витратні характеристики цього «переходу», тим стабільніше розвиватиметься підприємство. Світовий досвід показує, що на цьому відрізку банкрутують сім фірм з десяти. Наявність обґрунтованої стратегії інновацій допомагає підприємству пережити важкий період.

Тепер великого значення набувають такі суттєві характеристики нових технологій та інших інновацій, як екологічність, аварійно безпечність, енерго- та ресурсозбереження, інформаційна місткість тощо. Кожне підприємство вирішує для себе: або використовувати послуги науково-дослідних організацій, або створювати власну розвинену підсистему НДДКР; можливі також комбінації вказаних підходів. Власні дослідження та розробки традиційно здійснювались в науково-виробничих об'єднаннях України, формуючи їхній досить високий науково-технічний потенціал. Однак в умовах кризи більшість досліджень поступово згорталися (тепер їх навіть призупинено). Застарілі знання і невикористані результати досліджень спонукають до пошуку нових технологій, конструкторських рішень тощо. Організації купують проекти, вступають у договірні відносини з підприємствами-власниками патентів і ліцензій, створюють спільні підприємства для використання прогресивних технологій.

Складність і спрямованість у майбутнє стратегій НДДКР потребує обґрунтованих підходів до їхньої розробки. Лише тоді, коли це матиме системний, плановий характер, дослідження та розробки можуть створити міцну базу конкурентних переваг підприємства. Як і для кожного напрямку діяльності, керівництво підприємства визначає зміст і темпи розвитку наукових досліджень та розробок, які відбито у відповідних стратегіях. Здійснення стратегій НДДКР залежить від ресурсного, а особливо

інформаційного забезпечення і рівня кваліфікації персоналу. Тісний зв'язок стратегії НДДКР з іншими стратегіями допомагає створити інноваційну підприємством, закласти підвалини його довгострокового існування. Приклади стратегій НДДКР наведені нижче:

1. Пріоритетні дослідження і розробки: збільшення асигнувань; стабілізація асигнувань; зниження асигнувань; одночасне проведення фундаментальних досліджень і розробок; створення нової продукції і нової технології тощо.

2. Технологічні розробки (проекти): вдосконалення діючої; підтримка діючої; використання чужої технології тощо.

3. Розвиток (вдосконалення) потужностей (проекти): створення нових; підтримка існуючих; розширення існуючих; удосконалення робочих місць; введення змін в підприємстві; згортання раціоналізації; концентрація та централізація; децентралізація та створення невеликих виробництв; децентралізація системи управління виробництвом.

4. Розробки відносно якості і продуктивності: використання концепції «груп якості»; суперавтоматизація (впровадження робото-комп'ютерної технології); система управління якістю виробництва тощо.

5. Стратегія розвитку / скорочення підсистеми НДДКР на підприємстві.

Наступний вид функціональних стратегій - виробнича стратегія. Визначення виробничих стратегій пов'язано з швидкістю та масштабами змін, що їх потрібно здійснити на підприємстві. Найважливішими параметрами, які треба враховувати при визначенні виробничих стратегій, є:

- обсяги продукції, які необхідно забезпечити (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);

- розриви між наявними й потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим «портфелем»;

- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості (інерційні характеристики);

- швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування у довгостроковій перспективі;

- досягнення певних рівнів витрат на виробництво і створення певного обсягу доданої вартості.

Виробничі стратегії формуються з урахуванням таких основних чинників (вони нерідко відіграють роль обмежень): обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі; час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції; оцінка відносної споживчої вартості існуючої і нової продукції; цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій; техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу (в розрізі окремих ресурсів, їхніх структурних характеристик і цільової оцінки); інноваційна здатність управлінського персоналу; рівень впливу складових середовища прямого впливу (конкуренти, партнери, постачальники та ін.) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Виробнича стратегія і НДДКР зв'язані через відповідні проекти: механізації, автоматизації, роботизації виробничих процесів, що сприяє економії живої праці; заміни дорожчих матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих дешевшими, зменшення обсягів їх використання; підвищення якості продукції за рахунок якісніших виробничо-технологічних процесів; спрощення виробничих і технологічних процесів, конструкцій виробів тощо.

У ринковій економіці виробнича стратегія підпорядкована маркетинговій, оскільки тип продукту та його властивості досліджуються маркетингом і визначаються обсяги майбутнього продажу. Якщо маркетингова стратегія робить акцент на масову продукцію, то виробництво має приділяти увагу насамперед собівартості; це можливо в умовах

багатосерійного й масового виробництва із застосуванням відповідного спеціалізованого, напіваавтоматичного обладнання та поточних методів організації виробництва. Крім того, маркетингові дослідження можуть зорієнтувати на виготовлення унікальних продуктів, тоді виробництво має бути дрібносерійним або одиничним з усіма відповідними характеристиками. Однак незалежно від типу виробництва питання продуктивності й ефективності не можуть вважатися другорядними. Не менш важливим компонентом виробничої стратегії є поточне й оперативне планування, що забезпечує відповіді на запитання: коли, що і як виготовляти? Останніми роками все більшої уваги у виробничих стратегіях потребує взаємозв'язок зі стратегіями НДДКР. Розробка нових технологій, методів організації виробництва і праці створює унікальні умови для встановлення й реалізації агресивних стратегій конкурентної боротьби. «Технологічні прориви» іноді призводили до швидкого відмирання цілих галузей промисловості (наприклад, виготовлення друкарських машинок); окремі досягнення, наприклад застосування нових матеріалів і методів обробки, виводили в лідери колись середні за рівнем розвитку підприємства. Виробничі стратегії тісно пов'язані з управлінськими та екологічними стратегіями відносно персоналу підприємства. Усі ці чинники використовують при аналізі ситуації на підприємстві для прийняття рішень щодо типу стратегії переходу на виготовлення нової продукції. Але продукція (з комерційної точки зору) — це тільки інструмент, за допомогою якого відбувається рух грошових ресурсів на ринку. Діяльність будь-якого підприємства націлена на створення вартості, тобто на збільшення вартості ресурсів, що споживаються. Підприємство має виготовити таку продукцію, яка була б привабливішою для покупців за сукупністю окремих її складових, інакше споживач не оцінить зусилля виробника і купуватиме вихідні ресурси й створюватиме необхідний йому продукт на власний розсуд.

Приклади виробничих стратегій наведені нижче:

1. Використання існуючого виробничого потенціалу: виробництво товарів на діючому підприємстві; модернізація; технічне переобладнання; реконструкція виробництва; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, в тому числі передача частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості; ліквідація «вузьких» місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності й ефективності технологічного процесу.

2. Стратегії створення нового виробництва: придбання або створення за рахунок нового використання існуючого виробничого потенціалу; структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами тощо.

3. Стратегії змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції і технологій; зміни в технологічному рівні виробництва; використання нових матеріалів; підвищення рівня стандартизації тощо.

4. Стратегії відносно організації виробництва: тип системи (проектна, дрібносерійна, серійна, масова); спеціалізація; диверсифікація; конверсія; ритмічність; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; системи управління якістю виробництва, виробничими витратами; впровадження АСУП тощо.

5. Стратегії впровадження оперативно-календарного планування тощо.

Залежно від особливості функціонування підприємства в більшому або меншому обсязі розробляються інші (крім маркетингових, виробничих, НДДКР та ін.) функціональні стратегії. До них відносять: організаційне оформлення ресурсного забезпечення (за окремими видами ресурсів, як за фінансами); організаційне оформлення комплексних стратегій.

Трудові ресурси або, як це прийнято тепер визначати, персонал, потребують створення відповідної системи управління ними, тобто визначення системи планування, організації, керівництва, контролю. Цілі

персонал-стратегій (як функціональної підсистеми підприємства): визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід'ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами в необхідній кількості; формування кадрової стратегії, політики та «кар'єрних стратегій», які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, змінюється не тільки професійно, а й у стилі життя та праці, впливаючи на розвиток усього підприємства; формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства; управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту, безпеки та гігієни праці тощо; формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як всередині підприємства, так і за його межами; дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин; оформлення необхідних документів, що відбивають найом, просування, звільнення кадрів, згідно з вимогами державної звітності; формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, що сприяє кращому розв'язанню поточних проблем. Приклади стратегій управління персоналом:

1. Добір і навчання: добір і переміщення персоналу всередині підприємства; добір і заміна; балансування просування співробітників із загальними та функціональними стратегіями; організація процесу навчання, аналітичних центрів добору й розвитку персоналу тощо.

2. Стратегія винагороди й мотивації: балансування винагороди й прибутків із загальними та забезпечуючими стратегіями; використання системи оцінки «робочого внеску» в результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації тощо.

3. Стратегії формування трудових відносин: участь персоналу в управлінні; стосунки із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин тощо.

4. Стратегія управління персоналом існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання робітників, які відповідали б потребам, що зумовлені майбутніми й організаційними змінами.

5. Стратегія розвитку / скорочення підсистеми управління персоналом.

Ще один вид стратегій - стратегія матеріально-технічного забезпечення. Виділення підфункції матеріально-технічного забезпечення у самостійну та створення відповідної підсистеми дає змогу розв'язувати такі проблеми: удосконалення процесів управління процесами матеріально-технічного забезпечення; створення ефективного механізму управління запасами; налагодження ефективної системи зв'язків з наявними та потенційно можливими постачальниками окремих видів ресурсів; створення механізму стимулювання раціонального використання, заміни окремих ресурсів і комплексного використання вторинних ресурсів.

Управління матеріальним забезпеченням — це відображення фізичного розподілу й руху матеріальних потоків. Ця функція сприяє просуванню необхідних ресурсів до місця виробництва, при цьому всі складові набирають конкретної форми: потреби переводяться в замовлення, замовлення — в договір поставок, де чітко визначено умови, обсяги, ціни, терміни тощо. Процес організації закупок ресурсів показано на рис. 2.11.

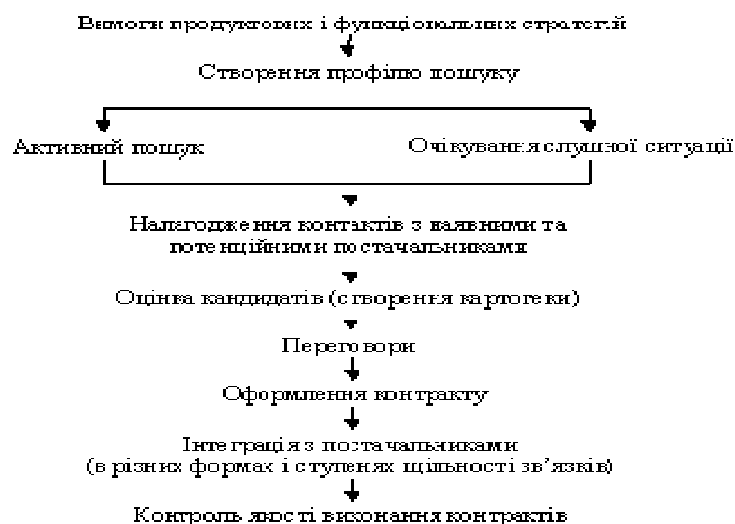


Рис. 2.11 – Процес організації закупівлі ресурсів



Приклади стратегій матеріально-технічного забезпечення та постачання:

1. Залучення нових внутрішніх джерел задоволення потреб;
2. Використання нових зовнішніх джерел;
3. Заміна матеріалів або постачальників;
4. Впровадження прогресивних норм витрат ресурсів;
5. Організація централізованого постачання;
6. Організація децентралізованого постачання.

*Комплексні стратегії.* Основні та забезпечуючі стратегії в «стратегічному наборі» підприємства можуть існувати та взаємодіяти між собою досить тривалий час. Так, більш-менш стандартними є ресурсні та функціональні стратегії на різних етапах «життєвого циклу» продукції. Тут можна говорити про «стратегічні набори» різного змісту. Кожне підприємство має орієнтири в своїй діяльності, яких можна досягти тільки зусиллями всього підприємства. Як правило, існують комплексні цілі, потрібні для всіх підприємств, щоб їх досягти розробляють певні комбінації стратегій, які називають комплексними стратегіями. До них можна віднести такі стратегії: створення позитивного іміджу; підвищення якості продукції; підтримка конкурентних переваг; забезпечення безпеки й збереження комерційної таємниці; підвищення продуктивності; економічний розвиток; соціальний розвиток; розвиток загального управління (в тому числі реструктуризація); охорона навколишнього середовища тощо.

Існування «стратегічних наборів», різних за типом і змістом, зумовлене різними умовами існування підприємства. Зміни в «наборі» потребують певних «опор», які вносять впорядкованість у періоди хаосу після зміни «стратегічних наборів». До таких опор можна віднести також комплексні стратегії. Підприємство саме вирішує, розробляти чи ні відповідні комплексні стратегії та комплексні програми для їх виконання.

*Стратегії розвитку загального управління.* Кожна функціональна або ресурсна стратегія має свій «скалярний ланцюг», що поєднує однотипну

діяльність у різних самостійних виробничо-управлінських підрозділах (стратегічних господарюючих центрах, внутрішніх венчурах, центрах прибутків тощо). Кожна функція управління може мати власні цілі та стратегії розвитку: НДДКР, маркетинг, фінанси, управління виробництвом тощо. З іншого боку, існування кожної з функцій зумовлене існуванням підприємства, оскільки є лише його частинами й мають сприяти його розвитку загалом. Недалекоглядним є підхід, коли будь-яка частина підприємства (виробнича чи управлінська) розвивається без урахування пріоритетів, які визначають, що саме насправді є найкращим для всього підприємства. Тому незалежно від того, розроблено чи ні, наприклад, самостійну стратегію маркетингу чи вдосконалено системи планування, узгодження цих стратегій відбувається через визначення, сприяють чи ні розроблені функціональні заходи досягненню системних пріоритетів. А це можливо тоді, коли існує стратегія розвитку загального управління підприємства.

Вихідні дані для розробки стратегії загального управління: загальні цілі, стратегії і критерії розвитку підприємства, конкретизовані для кожної з підсистем управління; стратегії раціоналізації підсистем управління по окремих функціях (маркетингу, НДДКР, виробництва, персоналу тощо); аналітичні матеріали для дослідження системи управління, організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо різних напрямків і можливостей розвитку організаційної системи; результати наукових досліджень, вітчизняний і зарубіжний передовий досвід побудови систем управління підприємств, що працюють ефективно; законодавчі документи, норми та нормативи для побудови системи управління підприємств різного типу (рис. 2.12).



Рис. 2.12 – Порядок розробки функціональної стратегії «загальне управління»

Крім того, доцільно враховувати взаємозв'язок між окремими чинниками, що суттєво впливають на зміст і темпи проведення стратегічних змін і взагалі на стратегії розвитку загального управління.

Приклади стратегій загального управління та інформаційного забезпечення процесів управління:

1. Стратегії формування і вдосконалення системи управління: розподіл праці й створення спеціалізованих підрозділів; універсалізація діяльності управлінських ланок; централізація системи управління; децентралізація системи управління; підвищення ефективності роботи системи управління; забезпечення гнучкості організаційних структур за рахунок впровадження підприємницьких ланок.

2. Стратегії технічного забезпечення системи управління: розширення можливостей центрального процесора; придбання нового центрального процесора; розширення існуючих розподільчих мікропроцесорів; придбання

нових процесорів і мереж; використання централізованого допоміжного програмного забезпечення; використання децентралізованого допоміжного програмного забезпечення.

3. Стратегія балансування «стратегічного набору» через інформаційну систему: створення і експлуатація системи спостереження за ситуацією в зовнішньому і внутрішньому середовищі; автоматизація рутинної діяльності підприємства; впровадження системи підтримки управлінських рішень; створення інформаційних систем для поліпшення обслуговування замовників; створення нових варіантів інформаційних систем «на продаж» тощо.

4. Стратегія створення розвитку підсистеми організаційного аналізу і проектування.

5. Стратегія створення / розвитку підсистеми стратегічного планування. Термін „синергія” походить від грецького „синергос”, що означає „разом діючий”. Ідея синергетики й навіть сам термін „синергізм” з’явилися ще в 40-х роках ХХ ст. Синергетика займається вивченням процесів самоорганізації, стабільності й розпаду структур різної природи, що формуються в системах, далеких від рівноваги. Вони є загальними для всіх систем: біологічних, технічних, соціально-економічних, котрими і є підприємства.

Синергія – це користь, яку можна отримати від об’єднання декількох підрозділів підприємства замість того, щоб надати їм можливість працювати незалежно одне від одного. Іншими словами, підприємства будуть прагнути згрупувати взаємодоповнюючі види діяльності в ситуаціях, коли вірогідність співробітництва висока. Це означає, що всі учасники можуть отримати користь, особливо якщо загальна робота або діяльність створює основи для союзу.

Синергія можлива і між підприємствами. У цьому випадку можна об’єднувати доповнюючі один одного види діяльності або виробничі процеси, або навіть знання окремого ринку, щоб досягти більшого, ніж два підприємства могли сподіватися отримати, працюючи окремо одне від

одного. Синергія може приводити до створення короткострокових союзів між підприємствами, підрозділами для реалізації окремих проектів або служити основою для більш довготривалих відносин.

У 60-х роках ХХ ст. для оцінки взаємозв'язку видів діяльності підприємства була запропонована робоча концепція синергізму, яка за первісним змістом являла собою перехід від принципу економії на масштабах виробництва до більш широкого принципу стратегічної економії на масштабах діяльності на основі взаємної підтримки різних стратегічних зон господарювання (СЗГ).

Синергізм – це можливість одержання конкурентних переваг за рахунок з'єднання двох або більшого числа бізнес-одиниць (господарських підрозділів). Синергізм означає перехід кількості в нову якість. Ключове завдання менеджерів полягає в тому, щоб визначити доступні для їх підприємств специфічні можливості, у зв'язку з цим виникає поряд з перевагами у використанні матеріальних ресурсів створення довгострокових переваг у сфері нематеріальних ресурсів (імідж, зв'язки, знання, корпоративна культура, відданість персоналу тощо). Наявність ефекту синергізму й уміння управляти цим ефектом створює специфічну конкурентну перевагу, що реалізується на рівні підприємства в цілому і яка в остаточному підсумку проявляється на різних товарних ринках у зниженні рівня витрат або в придбанні продукцією унікальних властивостей [23]. Метою забезпечення синергізму є підвищення ефективності діяльності за рахунок спільного використання ресурсів (синергія технологій і витрат), ринкової інфраструктури (спільний збут) або сфер діяльності (синергія планування й управління). Значення синергізму полягає в тому, що він дозволяє отримати більш високу рентабельність діяльності при взаємозв'язку бізнес-одиниць, ніж у ситуації, коли вони діють окремо.

У. Кінг і Д. Кліланд вважають синергізм важливим елементом вибору, розробки й деталізації стратегії [24]. Вони зазначають, що синергійний ефект, яким би потенційно більшим він не був, не виявиться сам по собі, його

потрібно планувати й вилучати. Це можливо, якщо синергія виявлена, визначена й закладена в обґрунтованих планах розвитку підприємства. Синергійний ефект найбільш яскраво проявляється на рівні корпоративної стратегії, але можливий і в межах однієї бізнес-одиниці. Господарська практика свідчить, що ефект спільної діяльності завжди вище простої суми індивідуальних зусиль за рахунок потенціалу співробітництва, взаємозв'язку.

Однозначного визначення, що таке синергія в менеджменті, досі немає. Це одне з самих двозначних понять, про яке існує багато інформації на описовому рівні, але яке важко наочно показати. Згідно з теорією Є. Кемпбелла і К. Саммерс Лачс [23], синергія — кумулятивний позитивний ефект ( $2+2=5$ ), що значно підвищує сукупні результати різних бізнесів у порівнянні з рівнями ефективності кожного з них окремо.

Однією з цілей досягнення синергії є використання ефекту «безбілетника», коли ресурси, що акумулюються в одній частині підприємства, використовуються одночасно і без будь-яких додаткових витрат іншими його частинами. Наприклад, супермаркети рекламують збиткові товари для залучення уваги споживачів, які потім швидше за все придбають і продукти з високою націнкою.

І. Ансофф [3] запропонував термін «синергізм», що характеризувався як різниця між сукупним ефектом спільного використання ресурсів і сумою приватних ефектів від використання тих самих ресурсів окремо. Зокрема «синергізм» був введений для оцінки взаємозв'язку видів діяльності усередині фірми.

Синергізм виявляється:

- в об'єднанні різних сфер діяльності в рамках одного підприємства;
- у збільшенні ефективності взаємодії елементів в рамках однієї системи.

Звідси можна сказати, що синергізм функціональних стратегій проявляється в їх взаємному впливі й можливості заміщати одна одну, тобто

в такому поєднанні стратегій, при якому підприємство отримує максимально ефективне управління.

## 2.6. Корпоративні стратегії

Корпоративна стратегія (загальна, базова) є загальним планом управління для диверсифікованого підприємства в цілому.

Одним з самих яскравих представників тих, що використовують стратегію диверсифікації стала міжнародна компанія Nestlé. Диверсифікований підхід до роботи на ринку продуктів харчування ліг в основу нової стратегії і дозволив цій компанії ефективно реагувати на попит споживачів. Унаслідок приєднання до корпорації ряду компаній до асортименту Nestlé додалися десятки нових продуктів. У 1947 р. Nestlé об'єдналася з компанією Alimentana S.a. — виробником приправ і супів Maggi, і була перейменована в «Nestlé Alimentana Company». За цим послідувало придбання в 1950 р. британського виробника консервованих продуктів Crosse & Blackwell, фірм Findus (заморожені продукти) в 1963 р., Libby (фруктові соки) в 1971 р. і Stouffer (заморожені продукти) в 1973 р. У цей же період почався стрімкий розвиток торговельної марки Nescafe. З 1950 по 1959 рр. продажу розчинної кави збільшилися майже втричі, а з 1960 по 1974 рр. — ще в чотири рази. За 15 років, що пройшли після закінчення Другої світової війни, загальний обсяг продажів компанії зріс удвічі. Розробка технології сушки сублімації привело до появи в 1966 р. на ринку розчинної кави марки «Taster's Choice». У 1974 р. компанія стала найбільшим акціонером фірми L'Oréal — одного із світових лідерів у виробництві косметики, таким чином вийшовши за межі ринку продуктів харчування. Був придбаний американський виробник фармацевтичних і офтальмологічних товарів Alcon Laboratories, Inc. У 80-ті роки компанія поставила перед собою два стратегічні завдання: зміцнення фінансового положення шляхом внутрішньої реорганізації і продовження політики, направленої на придбання стратегічно вигідних підприємств. Таким чином, в

період з 1980 по 1984 рр. компанія продала декілька, що входили раніше в корпорацію підприємств, які або були неприбутковими, або не вписувалися в загальну стратегію розвитку. У 1984 р. поліпшення економічного стану Nestlé дозволило зробити ряд нових придбань, включаючи покупку з аукціону за \$3 млрд найбільшу в США компанію-виробника продуктів харчування Carnation (торговельна марка «Friskies»). У 1988 р. вона придбала британську кондитерську компанію Rowntree Mackintosh, що приєднало бренд Willy Wonka до Nestlé. Потім були придбані італійський концерн з виробництва мінеральної води San Pellegrino, британський виробник кормів для домашніх тварин Spillers Petfoods і Ralston Purina. Було прийнято рішення про закриття своїх підприємств з виробництва меленої кави в США (Hills Bros, MJB, Chase & Sanborn), що дозволило компанії сконцентрувати зусилля на просуванні нового асортиментного ряду елітного Nescafe. У грудні 2005 Nestlé придбала грецьку компанію Delta Ice Cream за 240 млн. євро, а в січні 2006 р. в повне її володіння переходить Dreyer's. Це дозволило Nestlé стати найбільшим виробником морозива в світі, контролюючим 17,5 % ринку. У листопаді 2006 р. Nestlé придбала підрозділ Medical Nutrition в Novartis Pharmaceutical за \$2,5 млрд. У квітні 2007 р. Nestlé купує виробника дитячого харчування Gerber за \$5,5 млрд. і стає найкрупнішою диверсифікованою компанією у світі.

На цьому рівні приймається рішення про бізнес-портфель (певну сукупність форм і видів економічної діяльності) суб'єкта господарювання, вирішуються питання про злиття, придбання або вихід з будь-якого бізнесу. Корпоративні стратегії визначають загальний напрямок розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, ґрунтуючись на таких основних цілях, як прибуток і зростання.

Досягнення розвитку є необхідним, оскільки характерною особливістю ринкової економіки є те, що кризові ситуації виникають на всіх стадіях ЖЦП. Це короткострокові, епізодичні ситуації, що не змінюють сутності й параметрів підприємства. Вони можуть бути усунені за допомогою



оперативних заходів. У разі несвоєчасного їх подолання і передбачення негативних трансформацій криза набуває тривалого характеру і може завершитися банкрутством підприємства.

Більшість економістів визнали теорію циклічності як базову і в своїх роботах приділяли їй значну увагу. Так, згідно з теорією динамічної рівноваги (раціонального інкременталізму еволюційного розвитку) зміни на підприємстві дискретні, але узгоджені із загальними тенденціями в оточенні. Механізм антикризового управління обмежується слідуванням за змінами зовнішнього середовища, що може призвести до необернених наслідків для суб'єктів господарювання у випадку сильних коливань. Пристосування під динаміку оточення і в його результаті організаційне зростання завершується конфліктом між підприємством і зовнішнім середовищем в тому разі, коли чергове пристосування буде більш витратним, ніж зміна оточення. Тому стверджувати, що розвиток може бути досягнутий тільки через кризи, не зовсім коректно, оскільки недоцільно зводити управління тільки до подолання останніх. З вищесказаного випливає, що процес розвитку, як складне явище, характеризується спрямованістю підприємства досягнути високих результатів діяльності при збереженні конкурентоспроможності (КСП) підприємства і стійкості стану. При цьому виникає закономірна періодичність настання криз.

Концепція циклічності розвитку є одним з головних об'єктів досліджень таких видатних вчених, як Дж. Кейнс, Н. Кондратьєв, К. Маркс, М. Туган-Барановський, Й. Шумпетер, М. Фрідмен та ін. З початку теорія економічного циклу розглядала регулярні коливання ділової активності в макроекономічному масштабі. У XX ст. відбувся перехід від словесного описання кризових процесів до математичних моделей і дослідження окремих сторін циклічних проявів.

На різних етапах економічного розвитку суспільства і при різних умовах відтворення цикл і його фази проявляються по-різному (змінюється тривалість самого циклу і окремих фаз, глибина кризи, рівень економічного

зростання і т. д.). Криза є найбільш складною і суперечливою фазою. З нею, з одного боку, пов'язані руйнівні сили (скорочення виробництва, банкрутство, інфляція, зниження життєвого рівня, безробіття, політична напруженість), а, з іншого – кризи виконують творчу функцію: циклічні коливання ділової активності виступають одним з умов економічного зростання, технічного і технологічного оновлення виробництва, структурної перебудови економіки. Таким чином, виявляється двоїстий характер кризи: вона є і наслідком внутрішніх протиріч, і формою їх вирішення шляхом оздоровлення економічної системи.

Будь-який продукт має життєвий цикл внаслідок того, що володіє граничними можливостями, які обмежують його подальше існування в первісному вигляді певним періодом часу. Не знаючи, на якому етапі життєвого циклу перебуває підприємство, неможливо адекватно приймати управлінські рішення щодо напрямку розвитку, вибору відповідних перетворень, визначення моменту доцільності проведення змін та ін.

Дослідження життєвого циклу підприємства (ЖЦП) – це складний управлінський процес визначення специфіки і тенденцій розвитку, який враховує внутрішні і зовнішні властивості суб'єкта дослідження. Тривалість ЖЦП і окремих його фаз залежить від галузевої приналежності, цілей виникнення і перебування на ринку, виробничого циклу та ін. Стратегічне управління розвитком підприємства базується на таких моделях, як: життєвий цикл товару (нововведення, технології, попиту тощо), підприємства і його системи управління. Як показав аналіз вказаних моделей, існують різні підходи до сегментації циклу, оцінювання та характеристики фаз життєдіяльності об'єктів дослідження. Але деякі зарубіжні вчені скептично ставляться до моделі життєвого циклу. Наприклад, Х. Мефферт найбільш слабким місцем цих моделей вважає перехід від однієї стадії до іншої. На сьогодні ще не запропоновані такі методичні підходи, які всебічно і однозначно дозволяли б визначити точку життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство в той чи інший момент часу.

І. Ансофф відмічає, що за час ЖЦП може змінитися декілька життєвих циклів конкурентної переваги [3]. Як показано на рис. 2.13 зародження наступного циклу конкурентної переваги до певного моменту дозволяє підтримувати підприємство на стадіях зростання й зрілості (стійкості). Така ситуація складається завдяки своєчасному виявленню сигналів про загрози втрати конкурентної переваги суб'єкта ринку й вжиття адекватних заходів щодо її підтримки і розвитку.

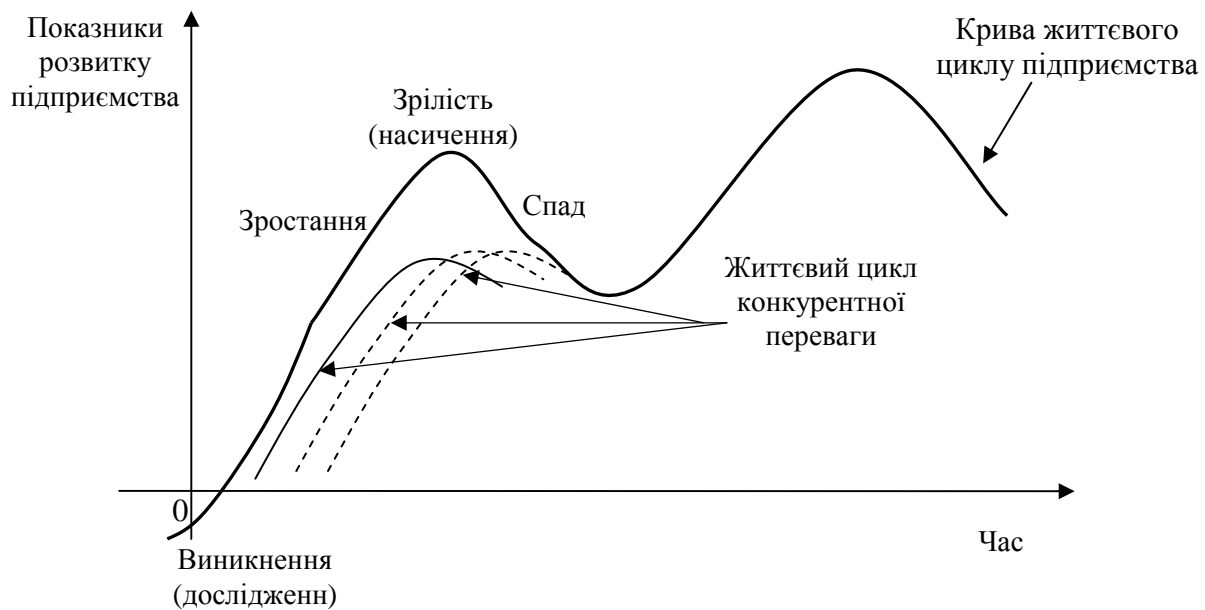


Рис. 2.13. Співвідношення фаз в життєвих циклах підприємства

При формуванні корпоративної стратегії необхідно також враховувати фази розвитку окремих видів бізнесу та їх чутливість до кон'юнктурних коливань в економіці. Особливістю корпоративної стратегії є те, що вона включає заходи щодо забезпечення загального розвитку підприємства, і запорукою її виконання є узгоджене здійснення всього комплексу підстратегій, починаючи з оперативних і закінчуючи діловими.

Рівень корпоративної стратегії передбачає:

1. *Визначення сфери діяльності.* При цьому обираються галузі, в яких діятиме підприємство і параметри, які будуть утворювати стратегічну

позицію суб'єкта господарювання в кожному цільовому ринку. При визначенні виду диверсифікації необхідно поряд з позитивними рисами цього процесу зважити ймовірні негативні наслідки. Основний ризик пов'язаний з „розпиленням” сил і складністю управління комбінованим підприємством.

*2. Створення і управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів підприємства.* Приймається стратегічне рішення щодо необхідності придбання окремих підприємств, укріплення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, яка не відповідає управлінським планам, та ін. Поступове посилення позицій підприємства в обраних сферах дозволяє спрямовувати зусилля на поліпшення діяльності у всіх її напрямках. Першочергові рішення приймаються стосовно укріплення конкурентних позицій в перспективі й забезпечення ефективності у достроковому періоді. В основі розвитку підприємства лежить стратегія інтенсивного зростання перспективних підрозділів й дії щодо підтримки ділової активності низькоприбуткових, але стратегічно значущих напрямків діяльності.

*3. Досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу.* Підприємства, які розширюють діяльність у бізнесі, в якому мають можливість розширювати свою компетентність, досягають певних переваг перед суб'єктами ринку, для яких даний вид діяльності є новим. Це можливо при наявності схожих технологій, характеру робіт, існуючих каналів постачання ресурсів і збуту продукції. Отже споріднена диверсифікація дозволяє передавати позитивний досвід між підрозділами, спільно використовувати окремі основні фонди, знижувати витрати, тим самим підвищувати КСП продукції. Таким чином оптимізація зв'язків між структурними одиницями підприємства сприяє досягненню конкурентних переваг, що базуються на синергічному ефекті.

4. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямків використання стратегічних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності. Оскільки різні сфери діяльності відрізняються інвестиційною привабливістю, необхідно ранжирувати види й обсяг інвестицій в них з метою забезпечення збалансованості доходів у часі й диверсифікації ризику. Корпоративна стратегія підприємства також узагальнює рішення щодо корпоративної культури (етики менеджменту, соціальної політики, специфіки інформаційно-комунікаційної системи) й способів взаємодії із зовнішнім середовищем (відповідність інтересам груп впливу, забезпечення стійкості, соціально-економічні наслідки для розвитку регіону). Виходячи з аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища визначаються стратегічні можливості й загрози розвитку та обґрунтовується прийняття управлінського рішення щодо типу розвитку.

Узагальнення Д. Аакером підходу І. Ансоффа [3] (матриці „продукт-ринок”) дозволило об’єднати можливі стратегії зростання підприємства в наступний паралелепіпед (рис. 2.14).

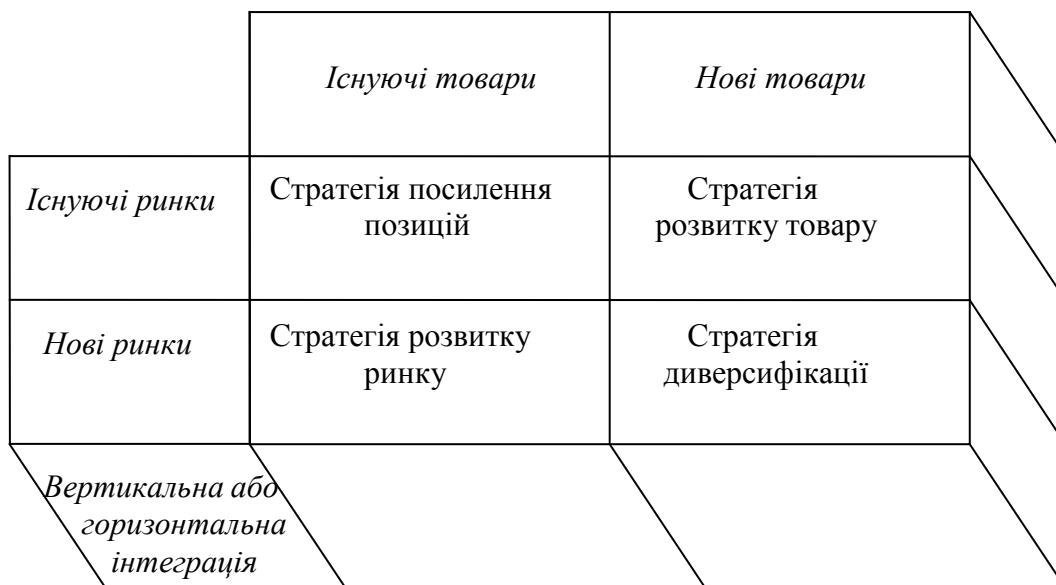


Рис. 2.14. Напрямки можливого зростання підприємства

В основі інтеграції і диверсифікації лежить принцип об’єднання власності, ресурсів, сфер діяльності. У світовій практиці отримали розповсюдження десять організаційних форм інтегрованих структур бізнесу:

трест, концерн, конгломерат, фінансово-промислова група, картель, синдикат, пул, консорціум, стратегічний альянс і асоціація [71].

Трест – об'єднання в єдиний виробничий комплекс підприємств, які втрачають виробничу, комерційну і юридичну самостійність.

Концерн – об'єднання самостійних підприємств, зв'язаних через систему участі, виробниче співробітництво, фінансові зв'язки, угоди про загальні інтереси, патентно-ліцензійні угоди.

Конгломерат – організаційна форма інтеграції суб'єктів господарювання, що об'єднує під єдиний фінансовий контроль мережу різнорідних підприємств, не зв'язаних виробничим ланцюгом.

Фінансово-промислова група – інтегрований комплекс, в рамках якого відбувається об'єднання промислових і торгових підприємств та фінансово-кредитних установ для здійснення координованої виробничо-господарської діяльності з метою вирішення загальних завдань.

Картель – об'єднання підприємств однієї галузі, які укладають угоду щодо різних питань комерційної діяльності (про ціни, ринки збуту, обсяги виробництва і продажу, асортимент та ін.).

Синдикат – об'єднання однорідних промислових підприємств, створене з метою організації продажу через загальну збутову мережу, з суб'єктами якої кожний з учасник укладає угоду на однакових умовах.

Пул – форма об'єднання підприємств, при якій прибуток всіх учасників надходить в загальний фонд і розподіляється між ними в установленій пропорції.

Консорціум – тимчасовий союз господарсько незалежних підприємств, метою якого є їх скоординована підприємницька діяльність (найчастіше утворюється для високоякісного виконання замовлень і проектів шляхом консолідації зусиль і коштів учасників).

Стратегічний альянс – угода про кооперацію двох і більше незалежних підприємств для досягнення певних комерційних цілей та синергійного ефекту завдяки об'єднанню і взаємодоповненню стратегічних ресурсів (найчастіше утворюються для реалізації проектів у галузі НДДКР, організації

спільного виробництва або освоєння ринку).

Асоціація – добровільне об'єднання юридичних і фізичних осіб для досягнення загальної господарської, наукової та іншої, найчастіше некомерційної мети.

Інтеграційні процеси передбачають сполучення контролю над власністю підприємств різних стадій технологічного ланцюга та над їх поведінкою. В дійсності ці види контролю можуть існувати відносно незалежно один від одного. Так, можливий контроль над власністю без контролю поведінки, а ринкова поведінка формально самостійних підприємств, в свою чергу, може контролюватися за умов відсутності контролю власності. Останній випадок характеризують як квазіінтеграцію.

Способи виникнення квазіінтегрованих об'єднань різні і залежать від конкретних особливостей економічної системи. У трансформаційній економіці контроль над поставками ресурсів і реалізацією продукції підприємства може виявитись більш ефективним, ніж контроль його власності. Квазіінтеграція найчастіше виникає на ринках проміжної продукції. Наприклад, контракти субпідряду, які підкоряють політику дрібних виробників інтересам великих компаній; толлінг (давальницькі угоди), франчайзінг (передача прав на використання торгової марки з метою стимулювання продажу), а також альтернативні форми розрахунків.

Згідно із загальноприйнятою концепцією суб'єкт господарювання має три варіанти зростання: інтенсивне, інтеграційне і диверсифіковане.

### **Контрольні запитання**

1. Що ви розумієте під місією підприємства, наведіть приклади місій і розкрийте, як вони впливають на загальну стратегію?
2. Яка роль відводиться маркетингу в стратегічному менеджменті?
3. Який взаємозв'язок між категоріями „маркетинг” і конкурентоспроможність?
4. Що таке бенчмаркінг, яке його застосування?

5. Що ви розумієте під маркетинг-менеджментом. Які основні принципи маркетинг-менеджменту?
6. Що таке стратегічний аналіз, в чому він полягає?
7. Які основні складові стратегічного аналізу?
8. Що ви розумієте під зовнішнім середовищем, що до нього відноситься?
9. Охарактеризуйте взаємозв'язок і співвідношення продуктових, функціональних і ресурсних стратегій підприємства.
10. Що таке диверсифікація? Наведіть приклади диверсифікованого підприємства.
11. У чому полягає синергізм функціональних стратегій?
12. Які основні принципи корпоративної стратегії?



## РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

### 3.1. Стратегічне управління національною економікою, стратегічні пріоритети

Національна економіка, як і будь-який суб'єкт управління, потребує складання довгострокових планів, програм, стратегій управління нею. Адже шлях яким розвивається та чи інша країна, визначає її місцезнаходження на світовій арені, рівень її конкурентоспроможності успіху й багатства.

Теперішня організація економіки України і система управління нею не забезпечують ефективного розвитку народного господарства. Це обумовлено такими причинами:

- загальною відсталістю державної інформаційної інфраструктури, яка не забезпечує повної, достовірної й оперативної підтримки осіб, які приймають рішення на різних рівнях управління економікою;

- відсутністю єдиної загальнодержавної науково обґрунтованої концепції прийняття економічних рішень, яка б об'єднувала фрагментарні (на рівнях галузей, регіонів) макроекономічні показники функціонування економіки з відповідною подальшою диференціацією управлінських рішень; а також єдиної науково обґрунтованої стратегії взаємодії і взаємного впливу економічних, соціальних та інших чинників забезпечення національної безпеки України.

Подолання зазначених недоліків можливо за допомогою створення Державної системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Д.Н. Бібішев, О.В. Герасименко, О.А. Корольов і В.Л. Рабчук розглянули можливість побудови державної економіко-математичної моделі (ДЕММ) [13], на якій мають проводитися економічні експерименти, що є важливим і дієвим інструментом системи підтримки прийняття рішень, спрямованих на забезпечення національної безпеки держави.

Були проаналізовані можливості застосування вітчизняного і

зарубіжного досвіду моделювання в економіці.

Використання зарубіжного досвіду управління економікою потребує певного критичного осмислення того, що цей досвід є неефективним для застосування в наших умовах з огляду на те, що:

- перехідна економіка України – це суміш укладів і тому характеризується нестаціонарністю з точки зору управління;
- рекомендації, що надаються Україні авторитетними міжнародними організаціями і провідними державами, отримані на моделях, що ґрунтуються на стабільній економіці, а, отже, передбачають перебування її в благополуччі й гармонії. Для України це є принципово неприйнятним, оскільки для перехідної економіки неможливо побудувати лінеаризовану модель. Вона має бути тільки нелінійною і відображувати увесь спектр взаємозв'язаних, швидкоплинних економічних процесів.

Таким чином для створення ДЕММ, яка б відповідала специфіці структури і поведінки перехідної економіки України, потрібна розробка нового теоретичного і методологічного підходу, що надав би можливість успішно вирішувати завдання удосконалення системної організації та управління в економіці.

Застосування ДЕММ відкриває шлях до визначення і обґрунтування напрямів розвитку національної економіки з урахуванням таких чинників:

- 1) збалансованого розвитку економіки, що забезпечує системне вирішення всього потрібного комплексу заходів;
- 2) відповідності економіки вимогам, що обумовлені: характером і масштабом завдань, які вирішуються і тепер, і наприкінці періодів прогнозування; особливостями внутрішніх збуджувальних чинників у поточних ситуаціях, а також тих, що прогнозуються; ресурсними обмеженнями (людськими, матеріальними, природними, екологічними, інформаційними, енергетичними тощо); особливостями геополітичних факторів;

3) своєчасного виявлення нових напрямів розвитку національної економіки і, відповідно, точок стабілізації та зростання, які забезпечать у майбутньому її конкурентоспроможність у світовому економічному просторі;

4) своєчасного уточнення напрямів розвитку економіки відповідно до зміни стратегії та умов реалізації національних цілей країни;

5) створення сприятливих умов для розвитку передових перспективних технологій.

Складний комплекс досліджень з обґрунтування національних цілей економіки країни обумовлює необхідність вирішення різноманітних наукових і практичних завдань, у процесі якого повинні розроблятися можливі сценарії розвитку соціально-політичних та економічних реалій в країні, світі, насамперед у найбільш важливих, з погляду національних інтересів країни, регіонах світу. На цій основі має бути розроблена система єдиних початкових даних, необхідних для перспективних економічних, соціологічних, оборонних, екологічних та інших досліджень. Головною метою цього напрямку досліджень є теоретичне осмислення і формулювання варіантів завдань розвитку економіки країни, особливостей та умов вирішення їх у майбутньому, а також обґрунтування основних вимог до окремих сфер економіки з погляду національних цілей та інтересів. Оскільки ці дослідження є основою для проведення подальших робіт, строки їх виконання обов'язково повинні випереджати дослідження в інших напрямках.

Подальша декомпозиція національних цілей економіки потребує обґрунтування і формулювання вимог до майбутнього стану економіки, якими є сукупність кількісних і якісних характеристик. Останні мають визначати необхідні рівні ефективності як нормованого до витрат ресурсів результату діяльності системи на певному інтервалі часу для вирішення основних економічних проблем, завдань управління та всебічного забезпечення. При цьому вимоги до характеристик майбутніх систем управління і забезпечення мають формулюватися вищим ешелonom влади відповідно до запланованих показників ефективності економіки.

Враховуючи національні цілі й стратегію їх досягнення, ефективність економіки доцільно оцінювати за значеннями інтегральних макроекономічних показників. Проте окрім цих показників, що зумовлюють стан економіки в цілому, для обґрунтування напрямів її розвитку необхідно також оцінювати результати вирішення комплексів завдань, які стоять перед усіма галузями, сферами й регіонами економіки, з обов'язковим урахуванням наявних ресурсів. Обмеженість ресурсозабезпечення ще більш ускладнює проблему, бо призводить до того, що управління економікою за умов непомірного засилля завдань є справою важкою – пошуком найраціональніших шляхів багатокритеріальної оптимізації.

Процес обґрунтування вимог до економіки повинен містити дві взаємозв'язані складові – методологічну й цільову. Методологічна полягає у тому, що в основі планування розвитку економіки має бути програмний підхід з використанням організаційно-функціонального інструменту його реалізації у вигляді визначеної системи планування. Під програмою в даному випадку розуміється сукупність взаємозв'язаних і ресурсно підтриманих заходів, що забезпечують досягнення кінцевої мети етапу планування в інтервалі заданого часу. Цільова ж сторона процесу планування розвитку економіки відображає його кінцевий підсумок – створення збалансованої економіки, що оптимально поєднує різні за призначенням структури, які реалізують різні економічні завдання. Саме вона, цільова сторона суті планування економіки має формулюватися у відповідній частині програми розвитку країни. В основу її закладаються національні цілі й інтереси держави, а також вимоги до національної стратегії їх шляхів.

Процес планування розвитку економіки повинен починатися з *визначення її мети*, що пов'язується із загрозами економічної безпеки країни. Отже, водночас має бути розроблена стратегія протистояння і усунення цих загроз.

На певному спектрі загроз, відповідно до розробленої стратегії, визначають потреби в ресурсах, що необхідні для вирішення поставлених

завдань. Потреби порівнюють з наявністю, виявляють, таким чином, дефіцити. Останні ранжирують за ступенем пріоритетності в інтересах забезпечення програм національного розвитку. Нарешті, ці програми оцінюють порівняно з первісними цілями, що дає змогу з'ясувати їх реалістичність, а отже, ступінь необхідності продовження робіт, коригування або навіть можливого припинення.

Таким чином, процес планування розвитку економіки має в цілому включати наступні розділи:

- 1) визначення цілей і завдань національної економіки, аналіз ресурсних можливостей їх реалізації;
- 2) побудова економічної стратегії, яку потрібно забезпечити і відстоювати в інтересах національної безпеки;
- 3) збалансованої економічної політики, необхідної для реалізації цієї стратегії, а також розробка основи для ефективного управління ресурсами з урахуванням їх жорсткої обмеженості.

Після виявлення національних цілей, оцінки загроз для національної економіки і формування національної економічної стратегії розробляють можливі *варіанти організації і розвитку економіки*, що за своїми потенційними можливостями, тобто в умовах функціонування ідеальних забезпечувальних підсистем дають підстави для успішного вирішення всіх економічних завдань.

Єдиним засобом раціоналізації і оптимізації процесу планування розвитку національної економіки відповідно до національних цілей і завданнями є включення ДЕММ у контури як економіки, так і надсистеми (тобто вищого ешелону влади), оскільки саме з'ясування і вчасне коригування національних цілей є, безперечно, найбільш пріоритетним.

До структури і функцій державної системи підтримки прийняття рішень входять такі модулі [13]:

- 1) введення, контролю і дослідження вхідної статистичної інформації, її первинної обробки;

- 2) конструювання та адаптації моделей розвитку до існуючих умов;
- 3) дослідження, селекції і композиції сконструйованих часткових моделей системи в єдину ДЕММ;
- 4) контролю та діагностування стану економіки;
- 5) вироблення множинності допустимих альтернативних рішень;
- 6) формування допустимих векторів управління за фазовим станом економіки;
- 7) інтерактивної взаємодії з органами державного управління економікою;
- 8) врахування впливу внутрішніх і зовнішніх збурень і обмежень;
- 9) створення і підтримки баз даних і банків знань, їх адміністрування;
- 10) оцінки і врахування впливу розвитку економіки країни на світовий економічний простір;
- 11) визначення і коригування цілей національної економіки, стратегії і завдань економічного розвитку країни;
- 12) навчання і тренінгу керівників усіх рівнів управління.

Такий підхід дає можливість сконструювати адаптивну економетричну модель, що враховує змогу характер впливу параметрів на значення макроекономічних, отриманих за розрахунками показників і сформувати на їх основі рекомендації, які можуть бути використані в системах підтримки прийняття рішень на різних рівнях ієрархії державного управління національною економікою.

Створення ДЕММ дозволяє проводити на ній пасивні й активні модельні економічні експерименти.

*Пасивний експеримент* орієнтований на дослідження сучасної економіки з урахуванням умов і вимог, які вже на сьогодні склалися. Тому основними завданнями пасивного експерименту є дослідження поточного вигляду економіки і короткостроковий прогноз її розвитку.

*Активний же експеримент* передбачає розробку вимог до економіки на перспективу. Саме його проведення вимагає вирішення завдань:

- перспективних цілей і національної економіки в цілому;
- планування і розробки програм будівництва та розвитку економіки;
- розробки економічних рішень і контролю за їх виконанням.

Взаємозв'язок і взаємозалежність пасивного й активного експериментів забезпечують постійний і послідовний перехід від цілей національної політики й стратегії економічного розвитку до визначення потреб суспільства і держави, формування економічної і соціально-політичної структури країни з урахуванням реальних ресурсних обмежень.

Головною позитивною ознакою пропонованого підходу є, зняття обмежень, характерних для класичних економіко-математичних моделей.

Використання зазначеного підходу дає змогу будувати моделі управління економікою не тільки за ретроспективою, а й за прогнозом динаміки поведінки досліджуваної економічної системи з урахуванням власних часових відрізків протікання у ній процесів, адаптивно змінювати структуру і зміст моделей залежно від зміни економічних чинників в умовах невизначеності, а також пов'язати поставлені цілі управління з можливостями їх ресурсної системної реалізації.

Цей підхід створює об'єктивні передумови для організації підсистеми контролю поведінки і діагностування стану економіки, яка забезпечує пошук, локалізацію місць та ідентифікацію причин виникнення порушень нормального функціонування економіки, а також формулює вимоги до рівня інформатизації державної системи прийняття рішень. Крім того, отримана в результаті виконання контрольно-діагностичних процедур інформація є джерелом нових знань про економіку, що зменшує рівень її невизначеності і є основою для конструювання цілого сімейства моделей нижчих рівнів спільності. При цьому формуються об'єктивні умови для побудови погодженого сімейства моделей, які описують макро- і мікроекономічні процеси в економіці, що в підсумку дає можливість провести декомпозицію і погодження прийнятих управлінських рішень на всіх рівнях ієрархії державного управління.

Застосування цього підходу дає можливість переходу від статичних моделей, які “фотографують” стан економіки на певному етапі її функціонування, до динамічних моделей і (за рахунок оптимальної обробки даних) побудови такого сімейства моделей, де кожна наступна є більш досконалим породженням попередньої. Інакше кажучи, забезпечується можливість управління процесом конструювання моделі економіки з випередженням, що враховує задані характеристики точності, вірогідності й стійкості. Отримане сімейство моделей створить замкнутий контур управління “модель – орган управління – економіка – модель”. Це, в свою чергу, дає змогу здійснювати спостереження за динамікою поведінки економіки, змінами її структурно-функціональних зв’язків і впливу зовнішніх чинників тощо, забезпечуючи завдяки цьому як відстежування, так і своєчасне виявлення можливих у майбутньому негативних тенденцій розвитку економіки та вибір найбільш прийнятних варіантів дій владних структур з оцінкою близьких і віддалених їх наслідків.

Отже, підбиваючи підсумки, можна зробити наступні висновки:

1. Організація системи управління національною економікою повинна забезпечити економічну безпеку країни, поняття якої вміщує можливість і готовність національного господарського комплексу країни, гідні умови людського розвитку, соціально-економічну й військово-політичну стабільність суспільства і держави, протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Економічна безпека, таким чином, є одним з головних елементів національної безпеки країни, національним стратегічним пріоритетом, яка характеризує такий стан соціальних інститутів, що сприяє їх ефективній діяльності стосовно підтримання оптимальних умов існування і розвитку особистості й суспільства в цілому.

2. Впровадження в систему державного управління ДЕММ потребує принципово іншого підходу до організації як самого процесу управління, так і підготовки управлінських кадрів. Це означає, що треба поступово розгортати роботи з адаптації керівників усіх рівнів управління до умов



середовища державної системи прийняття рішень, головним модулем якої є ДЕММ.

3. Без залучення нових, молодих сил вирішити ці проблеми неможливо. В Україні тепер почали формуватися національні школи підготовки фахівців державного управління, що зроблено на зразок Франції, де існує заклад ЕНА (Еколь Насіональ Адміністратіф), випускники якого займають практично всі ключові посади в органах національного державного управління цієї країни.

Практична реалізація підходу можлива лише за умов цілеспрямованої, створеної у рамках державних програм і на єдиній концептуальній та методологічній основі, організації виконання системних досліджень економіки країни з подальшим використанням напрацювань і постійного удосконалення державних механізмів управління. Прикладами таких механізмів можна вважати розроблені в 60-х роках XX ст. у США системи JOPS (Об'єднана система оперативного планування), JSPS (Об'єднана система стратегічного планування), PPBS (система "Планування-програмування-розробка бюджету") тощо.

Слід відзначити, що діюча в Україні законодавча база в соціально-економічній і фінансовій сферах значною мірою адаптована відповідно до умов вступу держави до Світової організації торгівлі (СОТ). Це стосується насамперед вільного доступу на вітчизняні ринки іноземних товаровиробників і зняття обмежень для українських експортерів. З огляду на загальне погіршення світової експортно-імпоротної кон'юнктури, економічний ефект від цих кроків залишається незначним. При цьому не врегульованими залишаються питання державного контролю в банківській сфері, фондовий ринок перебуває у «зародковому» стані, відсутній ринок земельних ресурсів [73].

Існуюча в Україні галузева структура господарського комплексу, роль і місце державного регулювання в цій системі не повною мірою відповідають завданням забезпечення національної безпеки, сталому розвитку національної економіки. Ключові, системоформуючі галузі господарського

комплексу України фактично монополізовані кількома фінансово-промисловими групами (ФПГ). Економічне зростання останніх років зумовлювалося, насамперед, винятково сприятливою експортною кон'юнктурою на окремі групи товарів і ґрунтувалося на індустриальній спадщині СРСР. Отримані ФПГ багатомільярдні прибутки не інвестувалися належним чином в оновлення виробничих потужностей, зниження енергоємності продукції, підвищення соціальних стандартів працівників. Через впровадження різноманітних офшорних схем, безпрецедентні надприбутки вивозилися з України [73]. У країнах ЄС частка інвестицій в освіту і науку становить від 12 до 21 % ВВП. На 1990 р. В Україні було зосереджено 6,5 % світового науково-технологічного потенціалу за кількості населення 0,1 % від світової. З кожної тисячі працюючих 11 були зайняті в науково-технічній сфері. Але незважаючи на зазначене, сьогодні Україна ще зберігає значний науко-технічний потенціал, Національна академія наук України залишається одним з найбільш потужних наукових осередків у світі. У НАН України – 44 тис. працівників, вона об'єднує 170 наукових установ і 202 організації, зокрема конструкторські бюро, науково-технічні центри й технопарки.

Для порівняння, німецьке Товариство Макса Планка включає в себе лише 80 інститутів, штат французького Національного центру наукових досліджень складає 30 тис. осіб. Ситуація в оборонно-промисловому комплексі (ОПК) України – базовій інноваційній галузі національної економіки – у цьому контексті є найбільш показовою. Стан справ в українському ОПК оцінюється експертами як близький до критичного.

Незважаючи на певне зростання основної інноваційної галузі – машинобудування в загальній структурі ВВП (у 2007 – до 14,4 %), її місце в галузевій структурі держави залишається незначним, а наприкінці 2008 р. зазнало нового.

Сфера банківських послуг не трансформується в інвестиційну складову. Відсутність стратегічного планування, неспроможність оцінити

ризиків зміни світової кон'юнктури, лобізм інтересів окремих ФПГ, непрофесіоналізм – головні якісні характеристики державної політики в кредитно–фінансовій сфері. Національний банк як ключовий інститут контролю валютно–фінансової системи в державі фактично не втручається в поточну практику комерційних банків. Останні кілька років банківський сектор отримувал надприбутки, що, у свою чергу, призвело до зростання кількості кредитно–фінансових установ.

Зовнішньополітичний вектор Української держави досить часто входить у протиріччя із зовнішньоекономічними потребами її господарського комплексу. Крім вступу до СОТ, немає істотних здобутків у євро інтеграційній стратегії нашої країни. В умовах світової фінансової кризи уряди країн ЄС впроваджують жорсткі заходи підтримки національної банківської системи, реалізують програми соціального захисту працівників галузей, що постраждали від кризи.

«Політика сусідства», запропонована керівниками ЄС для України, фактично перекреслює перспективи її повноцінного входження до відкритого європейського ринку праці, товарів і послуг. Для України в цьому контексті ключовими є наступні фактори:

- крах «мильної бульбашки» світового фондового ринку торкнувся, насамперед, економічно розвинених держав – членів ЄС, інтегрованих в єдину фінансово–економічну систему;

- національні уряди держав не змогли передбачити і не створили дієвої системи захисту населення і підприємств від несприятливих коливань фондового ринку, що підтверджує тезу про домінування неадекватної оцінки можливостей і ризиків ліберального ринку;

- завдання захисту національного виробника не залишає ЄС ресурсів для фінансової підтримки «країн–сусідів»;

- зберігається і поглиблюється стан енергетичної залежності країн–членів ЄС від Російської Федерації.

### 3.2. Глобальна стратегія, її сутність та умови доцільного використання

Наприкінці XX і початку XXI ст. в розвитку світової економічної системи все чіткіше і об'ємніше почали проявлятися процеси, які отримали назву глобалізації, або глобалізму.

Сутність глобалізму полягає в закономірному процесі формування єдиної загальносвітової економічної системи. Термін „глобальний” (глобалістика, глобальний маркетинг, глобальна стратегія) означає, що підприємства розглядають світ як єдине ціле, в якому стираються національні границі й розходження між споживачами. Глобалізація дозволяє підприємствам здійснювати економію на масштабі виробництва за рахунок стандартизації товарів, використати переваги світового маркетингу.

Глобалізація як нова економічна реальність змінює сутність деяких економічних категорій, значення яких здавалося незмінним. Зокрема з'являється така категорія науки про теорії стратегії, як *„глобалізація конкуренції”*, що трактується як результат еволюції процесів диференціації та інтеграції, які підкріплюються тенденцією стирання економічних границь. Результатом цього є *„конкуренція мереж”* (network competition), в основі якої лежать зростаюча експансія й щільність економічних і соціальних взаємодій. Глобальна конкуренція існує там, де умови конкуренції на національних ринках настільки взаємозалежні, що формують міжнародний ринок і де лідируючі конкуренти суперничають безпосередньо один з одним у багатьох країнах. Глобалізація конкуренції характеризується прагненням підприємств до придбання конкурентної переваги за допомогою глобальної диференціації та інтеграції своєї продукції і діяльності в цілому, що вимагає більшої загальної компетентності в умовах глобальної конкуренції. Глобальна конкуренція зв'язує між собою конкурентні умови різних ринків, причому ефективність конкуренції в одній країні визначає позиції підприємства в інших країнах. Отже конкурентних переваг глобальне підприємство досягає тільки діяльністю на всіх ринках, Це конкуренція на світовому ринку й за

світовий ринок. Глобальна конкуренція існує в автомобілях, телевізорах, телекомуніційному обладнанні, копіювальній техніці, приватній і комерційній авіації. Наприклад, такі всесвітньо відомі компанії, як Hilton, Marriott, Sheraton мають готелі вищого класу в багатьох міжнародних центрах, використовують систему всесвітнього резервування номерів і працюють за загальними стандартами обслуговування і якості для забезпечення конкурентоспроможності при обслуговуванні підприємців і мандрівників, є учасниками глобальної конкуренції на світовому ринку.

Основна ідея глобалізації полягає у визначенні загальних характеристик ринків і цільових груп споживачів, що не залежать від особливостей окремих країн. При цьому:

- зникають національні/регіональні переваги, відбувається всесвітнє вирівнювання потреб і запитів споживачів;

- виникає економія на масштабі виробництва за рахунок стандартизації товарів;

- підприємства використовують переваги світового маркетингу. Інтернаціоналізація ринків привела до того, що майже в кожній країні працюють ті самі підприємства-конкуренти;

- стратегія глобалізації заснована на ймовірній перевазі споживачами більш дешевих (у порівнянні з диференційованими) стандартизованих товарів на локальних ринках.

Ці фактори визначають особливе значення глобалізації. Однак недиференційований підхід придатний не для кожного ринку, тому на практиці вибирають щось середнє, діючи за принципом „стандартизація – де можливо, диференціація – де необхідно”. Отже головна мета стратегії глобалізації полягає в стандартизації товарів і послуг. Підприємство прагне до оптимізації загальних результатів діяльності, допускаючи відхилення від оптимальної роботи на окремих ринках.

***Глобальна стратегія** – корпоративна стратегія підприємства однакова для всіх країн. Хоча невеликі розбіжності у стратегії для різних*

країн існують для того, щоб пристосуватися до специфічних умов конкуренції країн, які беруть участь у ринку, фундаментальний підхід підприємств до конкуренції (низько витратний чи концентрована диференціація) залишається однаковим в усьому світі. Крім того, глобальна стратегія включає:

- інтеграцію і координацію стратегічних дій підприємства в усьому світі;
- продаж в багатьох, якщо не в усіх, країнах, де є істотний купівельний попит.

Ще порівняно недавно терміну «глобальна стратегія» не існувало, говорили про міжнародну стратегію. Відповідно до міжнародного підходу стратегії для різних країн розроблялися і реалізовувалися автономно, для кожної країни — своя стратегія. При новому підході світ розглядається як єдиний глобальний ринок.

***Глобальний ринок** — це міжнаціональний ринок, попит на якому можна задовольнити пропозицією одного базового товару, підтримуючи цей попит інструментами продажів і маркетингу.*

Прикладами реалізації глобальної стратегії є підприємства Coca-Cola, PepsiCo, McDonalds, Procter & Gamble, Sony, Kodak та інші найбільші корпорації світу або, як їх раніше називали, транснаціональні компанії. Ці підприємства роблять однакові продукти для різних країн. Глобальна стратегія припускає адаптацію ресурсів і цілей підприємства до можливостей глобального ринку. Підприємства починають займатися глобальним маркетингом з метою:

- використання можливостей зростання і експансії;
- захисту від руйнування: загроза може виникнути з боку більш конкурентоспроможних глобальних конкурентів.

Разом з тим термін „глобальний” не означає, що підприємство прагне працювати у всіх країнах. При такому підході воно розширює межі свого спостереження і аналізу можливостей і загроз (SWOT-аналіз). Це пов'язано з тим, що в сучасному світі все більшою мірою правила гри визначає

міжнародна конкуренція. Саме вона стає основним фактором загрози (негативним явищем), що може призвести до втрати ринкових позицій будь-якого підприємства. Причому позицій не тільки на світовому ринку, але й, що особливо важливо, усередині країни. Саме з цим пов'язана глобалізація бізнесу.

Глобальна стратегія важлива для повної реалізації можливостей підприємства; якщо воно не боїться стати глобальним, не ризикуючи втратити свої позиції й на внутрішньому ринку. Так, найбільший світовий ринок — ринок США займає менше 1/4 світового ринку товарів і послуг. Тому американське підприємство, яке прагне захопити більше 25% світового ринку, змушене бути глобальним. Японський ринок є другим за величиною (після США) серед індустріальних країн Заходу, але зовнішній ринок становить 90% потенціалу для японських підприємств, які змушені бути глобальними. Навіть якщо глобальна стратегія не підходить для бізнесу, може бути корисним проведення глобального зовнішнього аналізу. Аналіз конкурентів, ринків і тенденцій в інших країнах здатний привести до визначення важливих можливостей, загроз і стратегічних питань. Такий аналіз, звичайно, більш важкий, оскільки необхідно враховувати розходження культур, економічних систем і політичних ризиків.

Глобальна стратегія має безліч різних форм. Наприклад, конкретна глобальна стратегія, яка використовується компанією McDonald's у галузі швидкого харчування, істотно відрізняється від глобальної стратегії Intel, зайнятої виробництвом мікропроцесорів, або компанії Boeing у галузі літакобудування. Глобалізація бізнесу може привести до конкурентних переваг. Це може бути володіння сировиною, збірними комплексами та іншими факторами, що забезпечують зниження витрат підприємства щодо витрат конкурентів. Основні причини глобалізації, які мають захисний характер, — це витрати і конкуренція; „проактивні” причини пояснюються головним чином потребами ринку (рис. 3.1) [29].

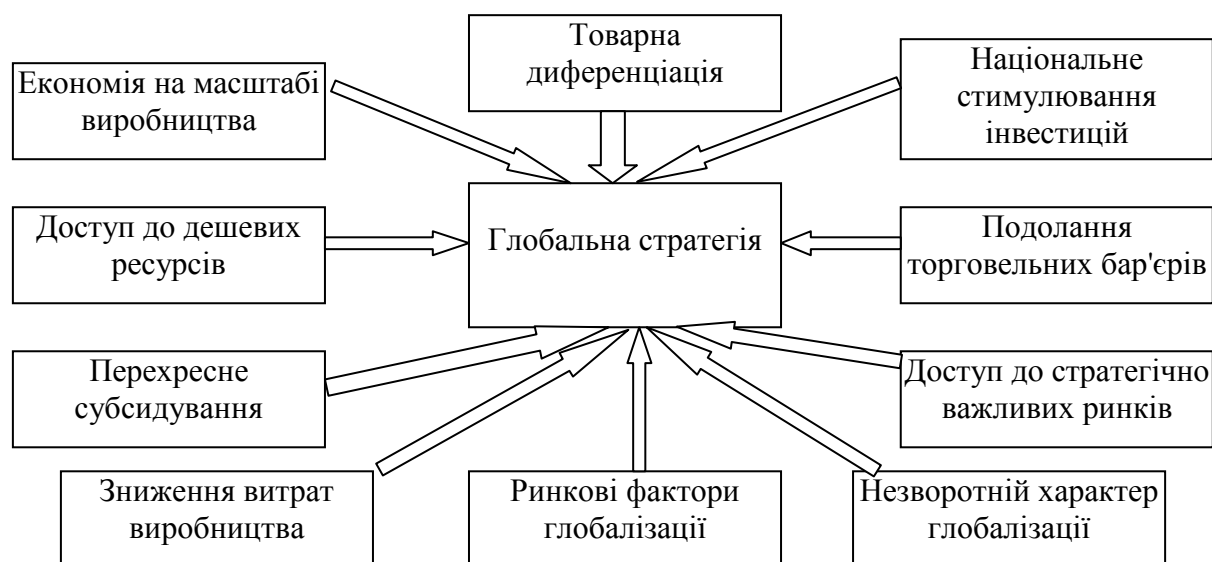


Рис. 3.1 – Мотиви розробки глобальної стратегії

*Економія на масштабах виробництва* може бути по'язана зі стандартизацією товару й продажем його в різних країнах. Розвиток взаємозв'язків між країнами нівелює попит і моду: практично у всіх країнах споживачам відомі такі товари, як кава фірми Nestle, плівки Kodak, техніка компанії Sony, товари фірми Procter & Gamble, шоколадні батончики Mars та ін.

Досягнення економії за рахунок масштабів виробництва обов'язково означає рух експортних товарів з однієї країни в іншу. Наприклад, у деяких галузях, таких як фармакологія і біотехнологія, вартість розробки нового лікарського препарату зростає в середньому в п'ять разів кожні 10 років.

Тільки продукт, який створений для світового ринку, зможе витримати високий рівень ризику інвестицій. Тепер, крім витрат на дослідження і розроблення, основним джерелом переваг у конкуренції стає час виходу на ринок. У секторах високої технології розрив між строком технологічного розробки нової продукції і строком її використання постійно скорочується. Ще більш швидка реакція необхідна для споживання товарів. Наприклад, Procter & Gamble спланувала поставити своє нововведення – памперси „Фазес” у 90 країнах менш ніж за 12 місяців (проти 27 місяців, як було при



попередній модифікації памперсів).

*Доступ до дешевих ресурсів.* Відомі західні підприємства розміщують виробництва в тих країнах, де істотно дешевші земля й робоча сила, нижче плата за екологічну шкідливість виробництва, є можливість використовувати висококваліфіковану робочу силу й дослідницькі кадри. Так, підприємство Procter & Gamble придбало контрольний пакет акцій і організувало виробництво пральних порошків під своєю торговельною маркою у Підмосков'ї. В Україні організоване виробництво батончиків Mars, напоїв Pepsi і Coca-Cola, діють ресторани McDonalds – це все приклади глобального бізнесу.

*Перехресне субсидування.* Глобальна стратегія дозволяє використовувати ресурси, отримані в одній частині світу, для перемоги в конкурентній боротьбі в іншій його частині.

*Зниження витрат виробництва.* Найбільш переконливою причиною глобалізації є намагання добитися за кордоном нижчих витрат виробництва. Цим можна певною мірою пояснити недавній підйом рівнів інвестицій в Іспанії, поки там витрати були нижчі від середнього рівня Європейського співробітництва. Таким чином, Японія перенесла виробництво з азійських „Чотирьох тигрів” (Сінгапур, Тайвань, Гонконг і Корея) в Індонезію і Таїланд. Але у зв'язку з прискоренням темпів глобалізації і зростанням відповідних витрат на робочу силу все важче компенсувати витрати на налагодження виробництва до того, як новий об'єкт почне втрачати свою перевагу в плані економії на витратах.

*Ринкові фактори глобалізації.* Більшість споживачів у світі бажають мати однакові товари. І хоча деяким сегментам світового ринку притаманний глобальний характер (по таких ексклюзивних марках товарів, як, наприклад, „Мерседес-Бенц”), все ж далеко не всі категорії продукції мають світовий характер. Наприклад, існують широкі відмінності в лікарських засобах. Споживачі віддають перевагу різним рецептурам (наприклад, шипучі вітаміни у Франції проти флаконів з кришками у США), або різним звичаям при лікуванні (дозування в рецептах у Європі і Японії може варіюватися на

всі сто відсотків).

Але найбільш сильним ринковим мотивом до реалізації підприємством глобальної стратегії може бути зрілість економіки розвинутих країн з відносною стомленістю багатьох основних торговельних марок. Наприклад, такі ліки, як антибіотики, що стикаються із застійністю ринків розвинутих країн, у країнах, що розвиваються, можуть одержати друге дихання. Так, „Кока” і „Пепсі” створюють свої ринки в менш насичених регіонах за рубежем.

*Незворотній характер глобалізації.* У більшості галузей глобалізація стала незворотною. Так, США сьогодні імпортує більше третини своїх комп'ютерів і напівпровідників, а також більше половини верстатів. Ці дані занижені, тому що все більша частка «вітчизняного» виробництва припадає на американські підприємства, які знаходяться в іноземному володінні. Цю тенденцію посилює подальший розвиток таких процесів, за яких, наприклад, персональний комп'ютер, що номінально вироблений у Каліфорнії, скоріше за все, начинений азійськими компонентами і частково зібраний у Мексиці.

*Національне стимулювання інвестицій.* Країни, які зацікавлені в залученні іноземного капіталу на свою територію, можуть надавати йому певні пільги у вигляді безкоштовного користування землею, податкових канікул, права використання норм прискореної амортизації, позик під низький відсоток, субсидування енергетики й транспорту, безкоштовного навчання персоналу й т.д. Це робить привабливим розміщення виробництв у даних країнах, тому що дозволяє знизити виробничі витрати.

*Подолання торговельних бар'єрів.* Дослідження показують, що переважають дві головні цілі іноземних інвестицій – подолання тарифних бар'єрів і одержання вигод від національної підтримки інвестицій. Організація підприємств в інших країнах є важливим шляхом створення сприятливого відношення до підприємства, зниження транспортних та інших витрат на завоювання місцевого ринку.

*Доступ до стратегічно важливих ринків.* Деякі ринки стратегічно важливі внаслідок їхнього розміру або потенціалу, забезпечення поставок

необхідної сировини, можливостей залучення низькооплачуваної робочої сили й доступу до високих технологій. Присутність на таких ринках може бути важливою, навіть якщо вона не є прибутковою. Для виробників автомобілів і побутової техніки важливим є ринок США. Виробники модного одягу мають вигоду від присутності в країнах, які історично визначають моду, наприклад у Франції.

*Товарна диференціація.* Якщо підприємство прогресивно щодо технології, то глобальна конкуренція може дати підприємству перевагу в репутації та довірі. Наприклад, в ультрамодній індустрії косметики підприємство істотно виграє від своєї присутності в Парижі, Лондоні й Нью-Йорку з метою вироблення іміджу для успішної конкурентної боротьби в Японії.

Міжнародна конкуренція становить не тільки загрозу стратегічним планам, але також і можливість розширити й використовувати нові ринки. У сегментаційному аналізі країна (міжнародний регіон) може розглядатися як галузь ринкової сегментації, однак слід мати на увазі, що конкурентні переваги можуть мінятися в різних країнах (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Глобальна стратегія: конкурентні переваги

Тип конкурентної переваги	Характеристика
Ресурси й можливості підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансові ресурси;</li> <li>- фізичні активи;</li> <li>- технологічні ресурси;</li> <li>- торговельна марка, імідж;</li> <li>- можливості в основних сферах;</li> <li>- можливості вищого керівництва</li> </ul>
Галузеве середовище	- ключові фактори успіху
Національне середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- національні ресурси й можливості;</li> <li>- внутрішній ринок (розміри, специфіка);</li> <li>- наявність зв'язків у політичних і фінансових колах;</li> <li>- урядова політика й регулювання;</li> <li>- обмінні курси валют.</li> </ul>

Здійснення глобальної стратегії не завжди можливо. Однак слід відзначити, що аналіз галузі й підприємства, що припускає реалізацію такої стратегії, може допомогти вибрати найкращий курс. Глобальні стратегії найбільш доречні в таких випадках:

- якщо можливо стандартизувати продукт і стандартизація може привести до значної економії на масштабі виробництва або до більш ефективних маркетингових програм;

- витрати виробництва можуть бути зменшені, й ефективність збільшена за рахунок розміщення виробництв у різних країнах;

- перехресне субсидування корисно;

- розміщення виробництва необхідне для подолання торговельних бар'єрів;

- з'являються конкуренти, що мають глобальні стратегії. Одна з головних проблем реалізації глобальної стратегії – сполучення стандартизації продукції з вимогами локального ринку й менеджерів. Вона може бути вирішена шляхом створення спільних підприємств із місцевими підприємствами. Можливими напрямками реалізації глобальної стратегії поряд зі створенням спільних підприємств є експорт товарів, продаж ліцензій, франчайзинг.

Стратегію підприємства вважають глобальною, якщо воно комплексно відповідає наступним вимогам (рис. 3.2) [48, 62, 84].

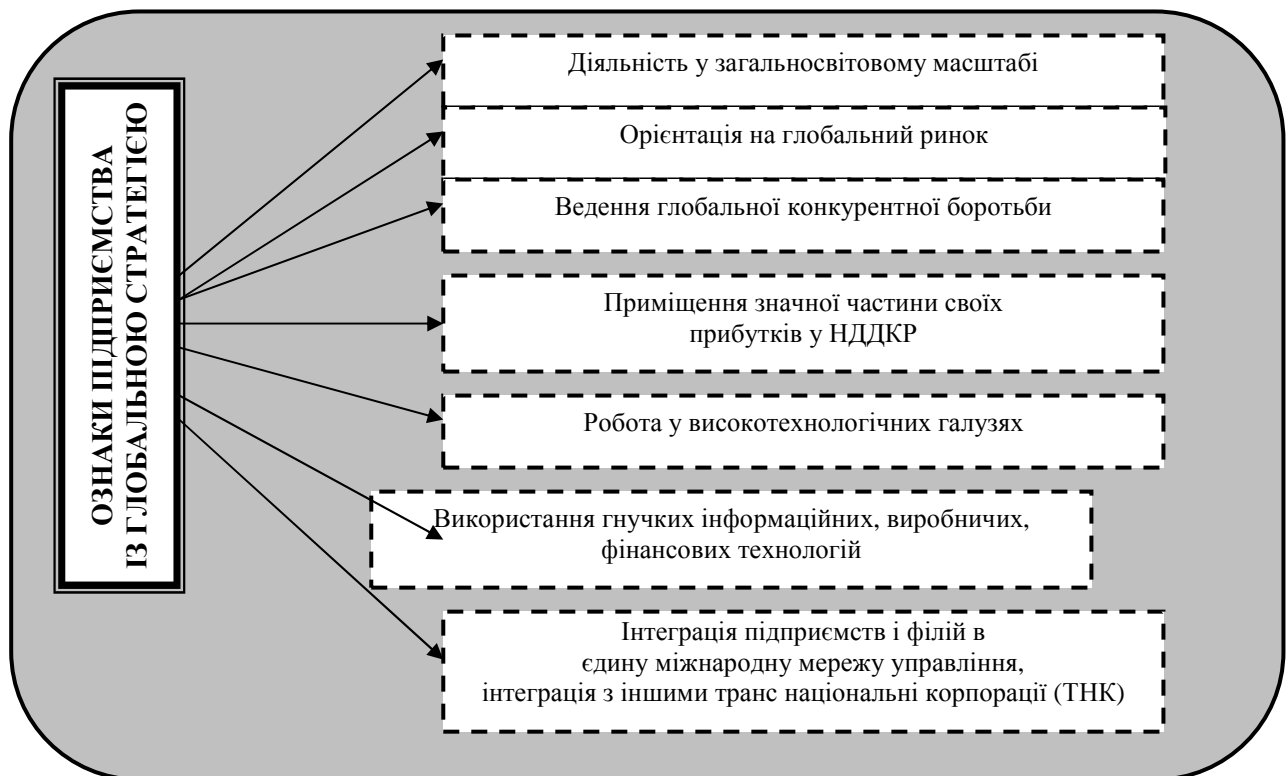


Рис. 3.2 – Ознаки компанії з глобальною управлінською стратегією

Крім того, реалізація глобальної стратегії пов'язана зі значними ризиками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Природа й причини міжнародних ризиків

<i>Макропричини</i>	<i>Інвестиційні ризики</i>
Конкуренція політичних систем	Конфіскація майна
Військові конфлікти й революції	Експропріація засобів виробництва
Соціальні конфлікти, безладдя	Збиток власності/особистості
Нові міжнародні союзи, альянси	Втрата волі володіння грошима, товарами, власністю
Гіперінфляція	Погіршення майнового положення
<i>Мікропричини</i>	<i>Ризик рентабельності/платоспроможності</i>
Зміна ринкових умов	Конкурентні переваги
Нестабільна/ослаблена економіка	Погіршення кон'юнктури ринку
Забезпечення інтересів певних політичних кіл	Дискримінаційні податки або регулювання
Інтереси місцевого бізнесу	Обмеження діяльності

У глобальних галузях можуть бути наступні стратегічні альтернативи [35]:

- використовувати широку товарну лінію глобальної конкуренції, що націлена на конкуренцію у світовому масштабі між виробниками певних асортиментів товарів галузі. Перевага досягається шляхом проведення диференціації або лідерства у витратах;

- глобальне зосередження на конкретному сегменті галузі, на якому підприємство веде конкурентну боротьбу в світовому масштабі. Вибирається сегмент, де перешкоди глобальної конкуренції незначні й де положення підприємства в сегменті можна захистити від вторгнення глобальних конкурентів, які виробляють ті ж різноманітні асортименти;

- зосередження в національному масштабі шляхом використання переваг відмінностей національних ринків для створення зосередженого підходу до конкретного національного ринку. У результаті досягається або диференціація або мінімізація витрат в обслуговуванні споживачів національного ринку або його сегмента;

- скористатися протекціоністською ринковою нішею в тих країнах, де обмеження уряду виключають можливість глобальних конкурентів. У цьому випадку підприємство будує свою стратегію на конкретних національних

ринках з огляду на ці обмеження.

Типи й основні характеристики глобальних стратегій наведені в табл. 3.3 [26].

Таблиця 3.3 – Характеристики глобальних стратегій

Параметри стратегії	Вид глобальної стратегії				
	Мінімізація витрат	Диференціація	Фокусування	Інновацій	Оперативного реагування
Основне джерело конкурентних переваг	Низька вартість продукції	Істотні відмінності від продукції конкурентів	Наявність у продукції унікальних властивостей відносно вузького сегмента споживачів	Створення нової продукції або технології, які мають більш високу конкурентоспроможність	Одержання тимчасового статусу монопольного виробника за рахунок випуску товарів-імітаторів (підробки марочної продукції)
Величина сегмента	Значний сегмент	Значний сегмент	Вузький сегмент із особливими потребами	Будь-яка	Будь-яка
Ширина продуктової лінії	Вузька	Широка	Будь-яка	Будь-яка	Будь-яка
Найбільш уразливі місця	Радикальна зміна технології, висока відчутність до ступеня завантаження потужності	Поява товарів імітаторів, високі витрати на імідажеві рекламну кампанію	Зникнення вузького сегменту, вхід в галузь сильних конкурентів	Ризик не досягати основної мети	Зникнення передумов для даної стратегії

Отже глобалізація бізнесу веде до того, що поряд з використанням наявних факторів виробництва для досягнення успіху все більшого значення набувають наступні умови:

- забезпечення міцних позицій підприємства в ціновій конкуренції в глобальному масштабі, в тому числі з іноземними виробниками на внутрішньому ринку;

- інноваційна активність підприємств, їхнє прагнення постійно вдосконалювати продукцію, підвищувати перелік надаваних послуг,

використання нововведення в управління, маркетингу, фінансах. Наприклад, компанія Becton Dickinson викликала всесвітній попит на одноразові шприци замість звичайних скляних шприців багаторазового користування. Частково через те, що дана компанія використала стратегічні інновації і виявилася першопрохідником у цій області вона стала світовим лідером;

- уміння використати нові інформаційні засоби, в тому числі Internet, для просування своєї продукції на ринок, одержання нових ідей щодо товарів і послуг, проведення досліджень ринку.

З урахуванням української специфіки цей перелік необхідно доповнити: підприємство повинне домогтися популярності своєї торговельної марки, підтримувати імідж, завойовуючи визнання покупців і суспільства в цілому. У перспективі успіх на конкурентних ринках буде забезпечений підприємствам, які здатні відповісти на виклик міжнародної конкуренції, на рівні з іноземними виробниками боротися за споживача на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Вплив глобалізації на конкурентне середовище певної країни зв'язується насамперед з приходом на внутрішні ринки транснаціональних корпорацій (ТНК). На український ринок, наприклад, уже прийшли більше 30 великих ТНК, що використовують у своїй діяльності глобальні конкурентні стратегії, спрямовані на координацію діяльності ТНК у різних країнах відповідно до загальної політики корпорації. Це дозволяє ТНК одержувати додаткові конкурентні переваги за рахунок доступу до дешевих ресурсів, і в той же час – оперативно реагувати на зміни в попиті на національних ринках завдяки наявності глобальних збутових мереж.

Новітні форми бізнесу, втілені в ТНК, характеризуються різноманітністю стратегій розвитку і їхніх змішаних форм. ТНК діють через свої дочірні підприємства й філії в десятках країн світу за єдиною науково-виробничою і фінансовою стратегією, що формується в їх „мозкових трестах”, володіють величезним науково-виробничим і ринковим потенціалом, що забезпечує високий динамізм їхнього розвитку [62, 84].

Стратегії ТНК змінюються, реагують на можливості, пов'язані з використанням новітніх технологій, конвергенцією попиту в різних країнах, загостренням конкуренції, лібералізацією міжнародної торгівлі й політики відносно іноземних інвестицій. Провідне місце в управлінських стратегіях сучасних ТНК зайняв вивіз промислового капіталу у вигляді прямих іноземних інвестицій (ПІІ), у рамках міжнародної виробничої спеціалізації й кооперування усередині окремих корпорацій. В основі такої стратегії лежить принцип „робити там, де дешевше”. ТНК широко використовують внутрішнє зростання, тобто нарощування закордонних філій, які мають право прийняття самостійних рішень (пов'язаних з попитом на зовнішніх ринках і контролі ПІІ), розміщених там, де є більше факторів конкурентоспроможності. Філії розміщуються у країнах з високим у конкретній галузі науково-технічним потенціалом. Ефективність функціонування підвищується за рахунок „ефекту масштабу” та інших можливостей. На практиці важко чітко провести межу між тією або іншою формою діяльності ТНК і їхніми управлінськими стратегіями. Вони використовуються недиференційовано й часто переплітаються. До ключових факторів, що модифікують управлінські стратегії розвитку ТНК, відносять технологічний прогрес і інноваційне застосування технологій, а також розвиток інтеграційних процесів на міждержавному, регіональному й корпоративному рівнях у формі злиттів і поглинань, стратегічних альянсів (СА); аутсорсінг, форми взаємодії ТНК із національними компаніями на місцевих ринках. Величезне значення мають процеси лібералізації економіки в багатьох країнах, ліквідація торговельних бар'єрів і проведення інвестиційної політики сприяння закордонним інвестиціям. Великого значення набуває наявність інноваційного продукту і його ЖЦП, стає важливою гнучка спеціалізація компанії й постійне відновлення існуючих технологічних і управлінських практик [84].

Міжнародна ситуація змушує ТНК використовувати різні форми інтеграції, створюючи мережу закордонних філій, наділених різним ступенем автономності відносно материнської компанії, а також різноманітні форми



міжфірмових зв'язків, активізувати стратегії репозиціонування, серед яких виділяють такі, як трансграничні стратегії інтеграції підприємств (СПП), участь у міжнародних стратегічних альянсах, стратегічні родини. Окремі дослідники зараховують такі стратегії до моделей інвестування [10], включаючи в їхній перелік, крім уже названих, інвестування з „нуля”; трансплантації і міжнародні переплетення (рис.3.3).



Рис.3.3 – Управлінські стратегії репозиціонування

В основі глобальних стратегій корпорацій, які здійснюють великі злиття й поглинання, лежить прагнення до одержання певних конкурентних переваг для досягнення лідируючих позицій на світових ринках. До таких переваг відносяться: надійний доступ до джерел сировини й напівфабрикатів

у різних країнах; можливості в галузі маркетингу; диверсифікованість, що дозволяє скоротити державні й комерційні ризики; досвід управління в декількох країнах; економія на масштабі виробництва, швидке досягнення „критичної маси” на певних ринках. Ці стратегії є відповіддю транснаціонального капіталу на процеси, що відбуваються у світі. Зокрема, подальша лібералізація світової торгівлі спонукає ТНК вишукувати можливості для розширення ринкового простору, вирішувати проблеми надвиробництва, зниження збуту й доходів шляхом злиття з іншими компаніями.

*Стратегічні альянси (СА)* – це різні міжфірмові союзи, які створюються для спільного вирішення орієнтованих на глобальний ринок конкурентних завдань у тій або іншій області, але дозволяють продовжувати суперництво в інших сферах. СА є більше гнучким видом управлінських стратегій у порівнянні із трансграничними СІП, як правило, вони не зв'язані зі зміною структури власності фірм – учасників; у рамках СА компанії мають широкий вибір партнерів для укладання стратегічних альянсів і можуть використовувати інші організаційні форми ділового співробітництва.

*Стратегічні родини* є узагальнюючою формою підприємництва компаній, які не конкурують одна з одною, мають взаємодоповнюючу управлінську стратегію, залежать одна від одної в процесі досягнення успіху на ринку. Як приклади стратегічних родин можна навести відносини „замовник-постачальник” і зв'язок між виробляючими компаніями й обслуговуючими їхніми банками [6, 72]. Слід назвати також управлінські *стратегії трансплантації* – винесення в приймаючу країну окремих виробництв, *інвестування з „нуля”* (створення за рубежем повністю нового підприємства), а також *неакціонерні форми стратегій експансії* ТНК [62]: ліцензування; франчайзінг; управлінські контракти; надання технічних і маркетингових послуг; здача підприємств „під ключ”; обмежені договори по створенню спільних підприємств та ін.

Однією з розповсюджених управлінських стратегій ТНК є *міжнародне міжкорпоративне співробітництво*. Вибір стратегії співробітництва залежить від інвестиційного режиму приймаючої країни для ПП, можливості об'єднати технологічний потенціал партнерів без злиття всіх видів діяльності в єдиному корпоративному об'єднанні, а також від характеру конкуренції передбачуваних партнерів на світовому ринку. Партнерство в будь-якій формі є найбільш швидким шляхом здійснення глобальної стратегії ТНК і подолання перешкод у їхній діяльності. Для діяльності на глобальних ринках ТНК може обрати одну або кілька стратегічних можливостей, зокрема: мінімізацію витрат; підтримку найнижчої ціни на продукт; стратегію глобальної диференціації продукції; глобального фокусування, (визначення однієї ринкової ніші як фокуса діяльності в різних країнах); стратегію збутових мереж; надання ліцензій на торговельну марку, технологію, виробництво й реалізацію продукції [62].

*Комплексну управлінську стратегію* ТНК визначають як засновану на глобальному підході, що передбачає оптимізацію результату для корпорації в цілому. Її суть полягає в значному підвищенні ролі регіональних управлінських структур. Така політика дає можливість ТНК координувати виробничу й фінансову активність закордонних філій і дочірніх фірм.

*Багатонаціональна управлінська стратегія* передбачає більший ступінь незалежності філій ТНК від материнської компанії в здійсненні виробничої й збутової політики, адаптацію основної конкурентної стратегії до умов ринку й потреб споживачів у кожній з країн для збереження конкурентних переваг [62]. ТНК може також використовувати *стратегію багатонаціональної диверсифікованості*, що полягає в перенесенні певного виду бізнесу в країни, умови яких привабливі для підприємства. Взаємозв'язок основних факторів формування глобальних стратегій ТНК, їх видів і шляхів здійснення, подано на рис. 3.4 [48].

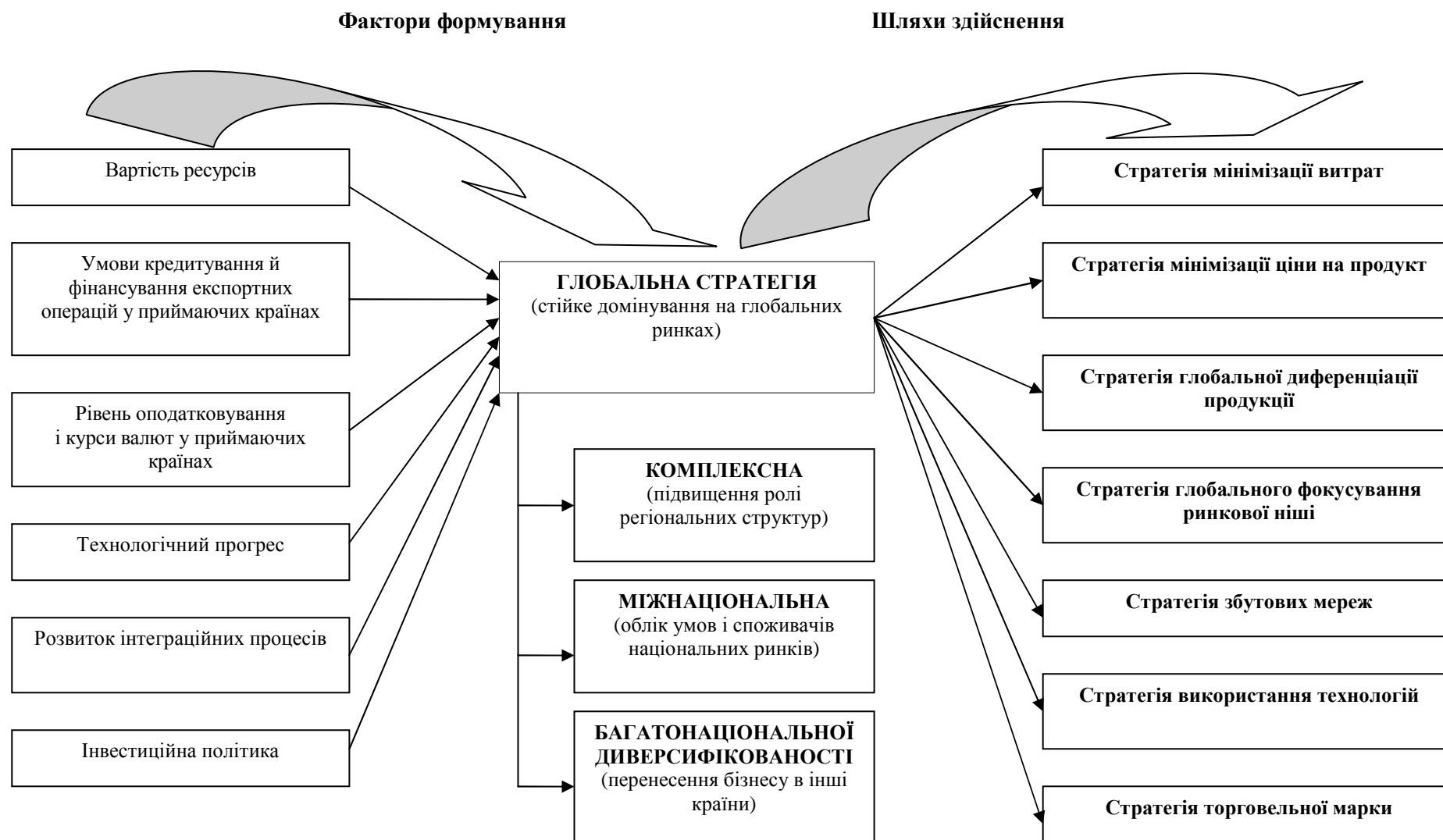


Рис.3.4 – Формування глобальних управлінських стратегій ТНК

Інтереси ТНК в Україні охоплюють такі галузі, як телекомунікація, електроенергетика, нафтохімічна промисловість, виробництво господарських товарів і засобів гігієни, громадське харчування. До позитивних сторін приходу ТНК в Україну слід віднести посилення конкуренції на внутрішньому ринку, що змушує національних виробників поліпшувати якість і асортимент власної продукції, а також створення додаткових робочих місць. Негативною стороною діяльності ТНК є загальна тенденція виносити в інші країни „брудні” виробництва (первинну переробку), за винятком телекомунікацій. Крім того, ТНК прагнуть захопити владу на найбільш прибуткових й швидкозростаючих ринках шляхом їх олігополізації.

### 3.3. Багатонаціональна стратегія, її переваги й недоліки

*Багатонаціональна (або багаторегіональна) конкуренція, - це конкуренція яка має місце в рамках „країна-країна”. Конкуренція в цьому випадку на кожному національному ринку є незалежною від конкуренції на інших національних ринках, тобто існує не „міжнародний ринок”, а група ізольованих національних ринків. Наприклад, є банківська справа у Франції, у Бразилії і в Японії, однак умови конкуренції в банківській справі помітно розрізняються у всіх трьох країнах. Більше того, репутація банку, база клієнтури і конкурентна позиція в одній країні мають невелике значення чи взагалі не мають значення для його здатності успішно конкурувати в іншій.*

У галузях, де переважає багатонаціональна конкуренція, сила стратегії підприємства в якій-небудь країні як і конкурентна перевага, якої воно досягло, головним чином визначається стосовно даної країни і не може переноситися на інші країни, де підприємство працює. При багатонаціональній конкуренції немає „інтернаціонального ринку”, так само як і набору замкнутих національних ринків. При багатонаціональній конкуренції підприємства, які суперничають, борються за лідерство на національному ринку. Наприклад, у готельному бізнесі сегменти з низькими й середніми цінами характеризуються в основному багатонаціональною

конкуренцією, оскільки конкуренти, як правило, обслуговують клієнтів однієї країни. Так само в галузі автомобільних мастил переважає багатонаціональна конкуренція. У країнах можуть бути різні погодні умови й правила руху, обсяги виробництва визначаються обмеженим ефектом масштабу, витрати на доставку продукції високі, а канали роздрібного розподілу значно відрізняються від країни до країни. Тому такі національні компанії, як Quaker State і Pennzoil у США, Castrol у Великобританії, можуть лідирувати на своїх внутрішніх ринках і не конкурувати у світовому масштабі.

Галузі, що характеризуються багатодержавною конкуренцією, включають пивоварну галузь, страхування життя, виробництво одягу, виробництво металів. Сюди також належать багато типів харчової продукції (кава, зерно, консервовані продукти, заморожені продукти), а також багато типів роздрібної торгівлі.

Багатонаціональна стратегія придатна для галузей, в яких переважає багатонаціональна (мультидержавна) конкуренція. Необхідність у багатонаціональній стратегії виникає через можливі величезні розбіжності в культурних, економічних, політичних і конкурентних умовах у різних країнах. Чим більш відмінні умови національного ринку, тим переважніший вибір багатонаціональної стратегії, за якої підприємство підганяє свій стратегічний підхід до сталої в кожній країні ринкової ситуації. У таких випадках загальна міжнародна стратегія є зведенням індивідуальних національних стратегій.

Сила багатонаціональної стратегії полягає в тому, що вона підбирає конкурентний підхід до визначальних умов країни. Багатонаціональна стратегія актуальна тоді, коли є значні розходження між країнами в купівельних запитах і звичках, а також тоді, коли покупці в країні вимагають продукцію зі спеціальними властивостями чи пристосовану до покупця.

Ця стратегія може застосовуватися і в тому випадку, коли купівельний попит на продукцію існує на відносно малих національних ринках, коли

безліч встановлюють розпорядження, які вимагають, щоб продукти, які продаються на локальній території, відповідали строгим виробничим специфікаціям чи стандартам якості.

Застосування багатонаціональної стратегії доцільне й тоді, коли торгові обмеження багатьох урядів настільки різноманітні й складні, що вони виключають уніфікований, скоординований у світовому масштабі ринковий підхід. У той же час багатонаціональна стратегія має два великих недоліки:

- вона призводить до дуже слабкої стратегічної координації дій у різних країнах;
- вона не пов'язана тісно з конкурентною перевагою, особливо по витратах.

Основна орієнтація стратегії на відповідність умовам окремо взятої країни не створює багатонаціональної конкурентної переваги над іншими міжнародними суперниками і над місцевими підприємствами країн, які беруть участь у ринку [9].

***Основна мета багатонаціональної стратегії – адаптація до умов кожної країни, а не формування єдиних і широко застосовних компетенцій і конкурентних можливостей на міжнаціональному рівні, що забезпечують конкурентну перевагу над багатонаціональними, глобальними й місцевими підприємствами.***

Багатонаціональна стратегія затрудняє досягнення переваги по витратах, зате дозволяє використовувати стратегію диференціації і ефект масштабу. Виробництво товарів за індивідуальними замовленнями при відносно невисокому рівні витрат (за прикладом компаній Dell, Gateway, Toyota) підвищує ефективність багатонаціональної стратегії.

Приклади багатонаціональної стратегії провідних компаній світу:

1) Microsoft. Для задоволення потреб своїх клієнтів у різних країнах компанія проводить локалізацію версій – переклад програмних продуктів на мову країни використання. У призначених для Франції версіях програмного забезпечення Microsoft не тільки повідомлення для користувачів і технічна

документація перекладені на французьку, але й грошові суми наведені в євро. У Великобританії грошові суми приводяться у фунтах стерлінгів, а повідомлення для користувачів і технічна документація - на англійській. Програмні продукти Microsoft перекладені більше ніж на 30 мов.

McDonald's. Ця компанія домоглася успіхів за межами США, у тому числі тому, що завжди включає в меню популярні місцеві страви. На Тайвані й в Сінгапурі McDonald's пропонує смажених курчат Chicken McGrispy, у Великобританії – страви Chicken Tikka Naan, оскільки англійці дуже люблять індійську кухню, в Індії – мак-сендвіч Maharajah (індійська версія Біг-мака), в Японії – сендвічі Chicken Matsuta і Teriyaki Burger, а в Австралії – сендвіч McOz Burger. При цьому організація бізнесу в різних країнах практично однакова на основі стратегії глобалізації, що дозволяє McDonald's утримувати лідерство по витратах після досягнення запланованих показників за обсягом реалізації (це відбувається приблизно через 5 років) і за умови, що в країні створено досить закладів McDonald's, щоб досягти економії на масштабі (цей процес займає 5-10 років на найбільших закордонних ринках).

2) Nestle. Ця найбільша у світі компанія, яка спеціалізується на продуктах харчування. Провідний продукт компанії – кава, що дає понад 5 млрд. дол. доходу й близько 600 млн. дол. прибутку щорічно. Асортименти компанії включає 200 видів розчинної кави, від слабкого для США до міцного еспресо для Латинської Америки. Вивчення смаків споживачів кави в різних країнах (а іноді в різних регіонах однієї країни) проводять чотири науково-дослідні лабораторії, на основі даних яких розробляють нові аромати, смаки й колір. Стратегія передбачає адаптацію марок кави зі смаками й перевагами споживачів у кожній країні, розробку нових сортів для освоєння нових сегментів ринку й зміну властивостей сортів, що випускаються, при зміні смаків і звичок споживачів. У Великобританії компанія активно просувала марку Nescafe для залучення нових сегментів аматорів кави. У Японії, де марка Nescafe вважається престижною, компанія організувала її випуск у гарних обгортках, призначених для подарунків. У



1993 р. Nestle почала кампанію з впровадження розчинної кави марок Nescafe і Coffee-Mate на ринках великих міст Китаю. У 1998 р. марка Nescafe була лідером продажів у сегменті розчинної кави практично на всіх національних ринках, крім США, де перше місце утримувала марка Maxwell House.

### 3.4. Відмінність багатонаціональної і глобальної стратегії

Багатонаціональні підприємства існують у галузях, де конкурентні переваги не відіграють ролі за межами національного ринку. Глобальні підприємства діють у галузях з подібним рівнем цін і конкурентних умов на різних національних ринках. Виходячи із специфіки галузей з багатонаціональною й глобальною конкуренцією, у табл. 3.4 наведено порівняння даних стратегій.

Таблиця 3.4 – Порівняльна характеристика глобальної й багатонаціональної стратегій

Характеристики	Багатонаціональна стратегія	Глобальна стратегія
1	2	3
Стратегічна арена	Вибрані цільові країни й торговельні регіони	Більшість таких країн, які утворюють критичний ринок даної продукції, наприклад, Північна Америка, Європейський союз і країни Тихоокеанського кільця
Бізнес-стратегія	Стратегії, орієнтовані на ситуацію кожної окремої країни. Координація стратегій різних країн незначна або взагалі відсутня	Однакова базова стратегія в усьому світі. При необхідності незначна адаптація до місцевих умов
Ціль	Облік соціокультурних відмінностей кожного ринку (країни)	Визначення глобальних, універсальних потреб, їхнє цілеспрямоване конструювання
Стратегія відносно продукції	Відповідає культурі, потребам і очікуванням місцевих покупців	Стандартна продукція, продавана в усьому світі. При необхідності помірною адаптація до місцевих умов
Життєвий цикл товару	Різні стадії для кожного національного ринку	Глобальний життєвий цикл. Одномоментна „світова прем'єра„
Конструкція	Імовірна модифікація для кожного ринку	Міжнародні стандарти проектування
Адаптація	Відповідає національним відмінностям кожного ринку	Орієнтація на універсальні потреби й бажання

Закінчення табл. 3.4

1	2	3
Сегментація	Товар для кожного сегмента (диференційований маркетинг); багато ринків, облік регіонально-національних відмінностей	Пошук ідентичних сегментів ринку без обліку національних відмінностей. Експансія на ринки у світовому масштабі
Конкуренція	У межах певного національного ринку	Позиції фірми обумовлюються її глобальним положенням
Виробнича стратегія	Підприємства розосереджені по багатьом країнам, кожне робить продукцію, що відповідає місцевій специфіці	Підприємства розташовуються на основі одержання максимальної конкурентної переваги (у країнах з низькими витратами виробництва, ближче до основних ринків і постачальників для економії засобів на транспортування, або кілька підприємств глобального масштабу для досягнення економії на масштабі виробництва й ефекту навченості)
Виробництво	Сполучення стандартизації з адаптацією товару до національних смаків	Глобальна стандартизація. Стандартизація через модуляцію конструкції
Споживач	Облік національних (етнічних) відмінностей	Глобальна конвергенція бажань і потреб покупців
Товар	Товар адаптований на основі базової конструкції. Торговельна марка, упакування, споживчі характеристики наближені до потреб місцевих споживачів	Розробка уніфікованого (глобального) товару. Акцент на його унікальності й відмінності
Ціна	Диференціюється з урахуванням місцевих ринків, відмінностей у сприйнятті іміджу товару	Розробка системи міжнародної тарифікації (актуально для ЄС із єдиною валютою)
Джерела поставки сировини й комплектуючих виробів	Кращі постачальники із країни, на території якої розташоване підприємство (місцеві підприємства задовольняють потреби місцевих покупців; використання місцевих джерел сировини може бути вимогою уряду країни, на території якої розташоване підприємство)	Економічно вигідні постачальники в будь-якій країні
Просування	Національний імідж продукту, що відтворює національні потреби	Імідж відображає глобальні потреби. Єдина глобальна марка
Збут	Використання національних каналів розподілу товарів. Пристосування до культури й практики країни, на території якої розташоване підприємство	Глобальна стандартизація розподілу. Значно більше координації у всесвітньому масштабі; менше пристосування до країни, на території якої перебуває підприємство
Організаційна стратегія	Створення у всіх країнах дочірніх структур компанії для керівництва підприємством у кожній країні. Кожна філія працює більш-менш самостійно, з урахуванням ринкових умов даної країни	Важливі стратегічні рішення координуються центральною штаб-квартирою. Для уніфікації операцій у різних країнах використовується єдина організаційна структура

Таким чином питання, яку стратегію використовувати, є головною стратегічною проблемою багатьох підприємств, які конкурують на міжнародних ринках.

### **Контрольні запитання**

1. Які розділи включає процес планування розвитку економіки?
2. Які модулі входять до державної стратегії пріоритетного розвитку?
3. Чим відрізняються активний і пасивний експерименти в рамках державної економічної математичної моделі?
4. Що включає в себе процес розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності?
5. Які зовнішні й внутрішні фактори впливають на вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності?
6. Які існують основні етапи вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності?
7. Визначить суть економічного глобалізму.
8. Наведіть поняття глобальної стратегії. Чим вона відрізняється від міжнародної стратегії?
9. Приведіть приклади глобальних стратегій підприємств.
10. Що змушує підприємства займатися розробкою глобальної стратегії?
11. З якими ризиками зіштовхуються глобальні підприємства в Україні?
12. Укажіть можливі напрямки реалізації глобальної стратегії.
13. У чому суть багатонаціональної конкуренції і багатонаціональної стратегії?
14. Які існують відмінності між багатонаціональною і глобальною стратегіями?

## РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

### 4.1. Конкурентоспроможність регіонів

Ключовою проблемою регіонального розвитку є значні диспропорції соціально-економічного стану регіонів, низька конкурентоспроможність та інвестиційно-інноваційна діяльність. Господарство деяких регіонів сьогодні базується на одній - двох галузях, підприємства яких є сировинними або виробляють проміжну й низько-технологічну продукцію. Знижується конкурентоспроможність окремих регіонів на зовнішньому ринку, питома вага майже половини областей в загальноукраїнському експорті не перевищує одного відсотка.

Конкурентоспроможність регіонів розглядається як потенційні можливості вести конкуренцію, а конкурентна перевага - як наявність певних переважних характеристик регіону в порівнянні з іншими. Конкурентоспроможність регіонів характеризується міжрегіональними відмінностями за рівнем інноваційного розвитку, надходженнями прямих іноземних інвестицій, розвитком малого й середнього підприємництва, розвитком інфраструктури, наявністю кваліфікованих кадрів, рівнем продуктивності праці й зайнятості [68].

Умовою зміцнення конкурентних позицій регіонів є виконання регіональними системами таких функцій:

- узгодження і захист інтересів регіону всередині країни і за кордоном. Владні структури мають забезпечувати створення умов для того, щоб кожний суб'єкт країни максимально використовував свій потенціал і все менше потребував державної допомоги;
- посилення конкурентних позицій регіону завдяки залученню інвесторів й удосконаленню економічної структури, сприянню розвитку в регіоні малого і середнього бізнесу;
- створення системи регіональних пільг і гарантій для діяльності

підприємницьких, комерційних структур та інвесторів;

- нарощування зовнішньоекономічного потенціалу і розширення торгово-економічних зв'язків регіонів.

Предметом конкуренції між регіональними суб'єктами можуть стати державні програми і проекти, що пов'язані з розміщенням продуктивних сил, а також з вирішенням соціальних проблем. При постійному дефіциті ресурсів претендувати на участь у реалізації таких програм і проектів зможуть тільки ті регіони, в яких найвищий рівень надійності конкурентних позицій.

Стабільний розвиток регіональної економіки в умовах ринку стає реальним за наявності надійних конкурентних позицій. Принцип економічної самостійності регіональних суб'єктів країни вносить істотні корективи в їхнє фінансово-економічне становище. Стабільність розвитку регіональної економіки безпосередньо залежить від наявності відповідного соціально-економічного, науково-технічного й кадрового потенціалу. Ці чинники визначають привабливість регіону для розміщення нових, реконструкції існуючих виробництв і тим самим для створення нових робочих місць. У свою чергу, зростання чисельності працюючих визначає соціально-економічний добробут населення і поліпшення фінансово-бюджетного становища в регіоні.

Надходження капіталу до того чи іншого регіону визначається його конкурентними можливостями і перспективами їх нарощування. Підприємницький капітал спрямовується в ті регіони і сфери діяльності, де можна розмістити конкурентоспроможні виробництва й організувати прибутковий бізнес. Регіони значно відрізняються можливостями в залученні інвестицій. Так, іноземні інвестори надають перевагу регіонам урбанізованим, з розвинутою інфраструктурою, з наявністю кваліфікованих трудових ресурсів [27].

Конкурентоздатність регіону залежить від здатності впроваджувати інновації, модернізувати виробничі й технологічні процеси, пристосовуючись до мінливих умов навколишнього середовища. У сучасних умовах

конкурентне економічне становище суб'єктів регіональної економіки визначається їхньою здатністю приводити господарську діяльність у ринковому середовищі на умовах самостійності та самофінансування. Це принципово нове явище глибоко пронизує всі сфери діяльності підприємств і організацій, їхню конкурентоспроможність можна визначити як потенційну можливість займати відповідну нішу на ринку товарів та послуг, що забезпечують суб'єкту ринкових відносин стійке фінансове та економічне становище.

При оцінюванні конкурентних позицій регіонів враховується рівень економічного розвитку суб'єктів регіональної економіки. Експертна оцінка може ґрунтуватися на 10-бальній системі. Досягти 10-бальної оцінки практично нереально, але розрив може бути зменшений за рахунок удосконалення конкурентних позицій завдяки докорінній структурній переорієнтації економіки регіонів, поліпшенню транспортної системи, зниженню екологічної, енергетичної та соціальної напруженості, фінансовому оздоровленню міжвиробничих зв'язків, а також формуванню ринкової і виробничої інфраструктури, створенню відповідного науково-інформаційного середовища.

Для оцінювання та аналізу конкурентних позицій регіонів як суб'єктів держави доцільно виходити з таких критеріїв [68]:

- 1) кожна конкурентна позиція має сприяти підвищенню привабливості регіону для формування системи регіональних ринків;
- 2) усі конкурентні позиції пов'язані між собою і взаємодіють. Це створює економічну зацікавленість суб'єктів ринку в розвитку конкурентного середовища на території тих регіонів, у яких найбільш надійні й стійкі конкурентні позиції;
- 3) конкурентні позиції регіону динамічні й змінюються під впливом активної структурної політики, посиленого оновлення виробничого, науково-технічного і ресурсного потенціалу, розвитку виробничої та ринкової інфраструктури, проведення активної інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності;

4) конкурентні позиції в кожному регіоні розвивалися неоднаково під впливом багаторічної політики регіонального розвитку відповідно до централізовано-розподільчої системи ведення господарства. У результаті вони не адекватні вимогам розвиненої ринкової економіки, кожній позиції притаманний свій рівень зрілості й активності.

Поряд з конкурентними можливостями у кожному регіоні є обмеження і негативні чинники. Вони здатні знизити результативність реалізації сприятливих конкурентних можливостей, а також ускладнюють використання соціально-економічного потенціалу в інтересах розвитку ринкових відносин у регіоні. До таких обмежень і негативних чинників можна віднести:

- екстремальні умови виробництва і життєдіяльності населення;
- слабку екологічну вивченість і науково обґрунтовану підготовку території регіону;
- низький рівень виробництва товарів і послуг і недостатній обсяг виробництва продуктів сільського господарства;
- віддаленість від економічно розвинених регіонів країни, відсутність розвиненої транспортної системи;
- низьку якість продукції і послуг, що різко знижують їхню конкурентоспроможність;
- високе економічне напруження, що породжує серйозні обмеження в розміщенні й регіональному розвитку продуктивних сил;
- недостатній розвиток виробничої і соціальної інфраструктури як стримуюча обставина для інвестування і створення нових робочих місць.

Перелічені обмеження і негативні чинники впливають на використання можливостей регіону. Це породжує ситуації, що вимагають еластичних методів управління розвитком регіону.

Регіони України мають досить високу місткість ринку споживчих товарів і факторів виробництва. Найбільш кращими для інвестування є основні галузі промислового виробництва, житлове будівництво, транспорт і

зв'язок, торгівля, побутове обслуговування, медицина й страхування.

За результатами проведеного Держкомстатом України дослідження регіони України розподілились нерівномірно за значенням показників інвестиційної привабливості. Результати розподілу подані в табл. 4.1 [68].

Таблиця 4.1 – Значення показників інвестиційної привабливості регіонів України

Найменування областей (регіонів)	Значення показника	Ранжироване значення
1	2	3
АР Крим	0,3561	10
Вінницька	0,2875	16
Волинська	0,2996	14
Дніпропетровська	0,5559	2
Донецька	0,6949	1
Житомирська	0,2723	21
Закарпатська	0,3117	12
Запорізька	0,4247	5
Івано-Франківська	0,2914	15
Київська	0,3870	7
Кіровоградська	0,2777	19
Луганська	0,4499	3
Львівська	0,3871	6
Миколаївська	0,3252	11
Одеська	0,3704	8
Полтавська	0,3578	9
Ровенська	0,2617	22
Сумська	0,2554	23
Тернопільська	0,2436	25
Харківська	0,4411	4
Херсонська	0,3042	13
Хмельницька	0,2757	20
Черкаська	0,2815	17
Чернівецька	0,2451	18
Чернігівська	0,2780	24

До найважливіших конкурентних позицій відносяться:

1. Зручне географічне положення і висока транспортна освоєність території регіону, близькість економічно розвинених територій, здатних формувати ринковий простір; наявність зручних транспортно-економічних зв'язків із зарубіжними країнами [79]



2. Наявність високо-економічних природних ресурсів. Важливе значення має рівень геологорозвідувальної та науково-проектної обґрунтованості й підготовки проектів, що пов'язані з формуванням господарських полігонів, спрямованих на промислове і сільськогосподарське використання природних ресурсів. Ефективне комбінування всіх видів ресурсів території дозволяє розробити політику конкурентних переваг розвитку регіону, особливо, якщо територія володіє оригінальними варіантами сполучення ресурсів, яких немає в розпорядженні у конкурентів.

3. Наявність у регіоні розвиненого науково-технічного потенціалу, науково-інформаційного середовища. Під впливом науково-технічного прогресу зменшується питома вага живої праці, з'являються нові виробництва й галузі, послаблюється вплив ряду екстремальних чинників; посилюється комплексність використання природних ресурсів.

4. Інноваційний розвиток. Конкурентоспроможність регіонів залежить від їх можливостей максимального використання інновацій, наявних знань і вмінь, а також створення і використання інновацій на регіональному рівні. Розробка стратегії починається з аналізу і оцінки інноваційного потенціалу регіону.

Метою аналізу є визначення секторів економіки, спроможних до впровадження нових технологій і підвищення інноваційного рівня регіону, так званих секторів „високих шансів”. Наступний крок – визначення стратегії і пілотних проектів.

З метою сприяння створенню стратегії інновацій і розвитку конкурентоспроможності мають бути використані всі можливі носії інформації, особливо регіональні. Необхідно сформувати широке інформаційне поле з питань інноваційної діяльності та забезпечити простий доступ до необхідних знань, умінь і навичок представникам малого і середнього бізнесу. Представникам консалтингових структур необхідно перейти від простого надання актуальної інформації до прямого сприяння формування спільних бізнес-інноваційних проектів за участю представників

науки та малого і середнього бізнесу. Інноваційний розвиток регіональної економічної системи передбачає виділення в її рамках виробничих, науково-освітніх, фінансових, організаційно-управлінських підсистем, що утворюють так званий інноваційно-сітьовий кластер. Наприклад, у пілотному проєкті регіональної інноваційної системи Харківської області її базовими елементами визначені: регіональна рада з проблем інноваційного розвитку, регіональний інноваційний центр, інноваційно-страховий фонд, центр трансферу технологій, інститути інфраструктури (технопарки, бізнес-центри, інкубатори, консалтинг), малі наукомісткі інноваційні підприємства.

5. Збалансована бюджетно-фінансова система як необхідна умова економічної самостійності та кредитоспроможності регіону. Економічна самостійність є дійовою конкурентною позицією, коли стає можливим приймати рішення з важливих питань соціально-економічного розвитку без складної процедури узгодження з вищими органами управління - згідно з визначеним для цієї території пріоритетним напрямом розвитку. Соціально-економічна привабливість регіону зростає за наявності надійного джерела формування місцевого бюджету і чіткого економічно-правового механізму регулювання фінансових взаємовідносин між суб'єктами ринку. Ефективному розвитку регіону має сприяти розвиток фондового ринку, підвищення надійності цінних паперів, забезпечення безперешкодного створення і підвищення безпеки сталого функціонування малих та середніх підприємств. Зниження відсоткових ставок на кредити банків, підвищення довіри до банківських установ з метою збільшення кількості, обсягів та термінів вкладів можуть стати основою вдосконалення та дієвості фінансових інструментів і підвищення конкурентоспроможності регіону.

6. Наявність в регіоні стабільної податкової системи, чітких правил ліцензування і надійних гарантій для підприємницької та інвестиційної діяльності. Кожний інвестор і підприємець повинен знати, в якому соціально-економічному середовищі йому доведеться вести діяльність. Привабливість регіону багато в чому залежить від існуючої пільгової системи податків, а

також від наявності гарантій, що зводять до мінімуму негативні наслідки економічного ризику. Ця конкурентна позиція регіону має важливе значення для залучення як вітчизняного, так і зарубіжного капіталу в інтересах розвитку й територіальної організації продуктивних сил.

7. Наявність сучасної ринкової інфраструктури і кадрів, які володіють знаннями, достатніми для організації ефективності маркетингової, фінансово-кредитної та біржової діяльності. Ринкова інфраструктура має включати розгалужену мережу різних структур, що обслуговують потреби суб'єктів ринкової економіки, зокрема посередницькі, торгові й збутові організації, фінансово-кредитні організації, об'єкти матеріально-технічної бази, об'єкти, що мають інформаційне забезпечення і правове обслуговування. Успіх підприємництва залежить від узгоджених виробничо-комерційних зв'язків та їхнього фінансово-кредитного і маркетингового супроводження.

8. Сприятлива екологічна ситуація, що робить регіон привабливим для розміщення нових робочих місць і для проживання населення. Більша частина території України характеризується критичною екологічною ситуацією. Це потребує особливого підходу до відбору найбільш екологічно безпечних технологій, а також використання спеціальної техніки. Будь-яка економія на природоохоронних заходах призводить до значних втрат і знижує надійність конкурентних позицій регіону.

9. Наявність у регіоні надійного зовнішньоекономічного потенціалу, під яким розуміють можливість активної участі в світогосподарських зв'язках. Розвиток прикордонних територій, трансграничне співробітництво є важливим елементом Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2015 року. Україна має значні потенційні можливості для розвитку трансграничного співробітництва, оскільки 19 з 25 її регіонів прикордонні, а зовнішні кордони найдовші серед європейських країн. Так, за участю України створені й функціонують сім євро регіонів на східному, західному та південно-західному кордонах: "Буг", "Карпатський", "Нижній Дунай", "Верхній Прут", "Дніпро", "Слобожанщина" і "Ярославівна". До їхнього

складу входять Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Одеська, Чернівецька, Чернігівська Сумська й Харківська області України. Співпраця регіонів України ведеться також в рамках діяльності міжнародних організацій - Асамблеї європейських регіонів (Одеська область), Асоціації європейських прикордонних регіонів (Волинська та Одеська області). Всі області України мають угоди про співпрацю з сусідніми територіями суміжних країн, більшість областей має також угоди про співпрацю з регіональними органами влади багатьох держав світу. Кількість таких угод коливається від однієї (Херсонська область) до 49 (Харківська область). Перетворення регіонів на активних суб'єктів економічних відносин висуває нові вимоги щодо зміцнення економічного потенціалу регіонів, забезпечення їх конкурентоспроможності на внутрішніх і міжнародних ринках.

10. Розвиненість економічної інфраструктури і визначені напрями її реформування. Ця конкурентна позиція впливає на становище регіону в міжрегіональних і міжнародних торговельно-економічних відносинах. Економічна структура регіону визначає місткість внутрішнього ринку й основні напрями ввезення та вивезення товарів і послуг.

11. Економіка багатьох регіонів значною мірою залежить від ефективності функціонування декількох крупних підприємств. Це ті точки зростання, які тягнуть за собою й інші галузі. Розвиток регіону може бути забезпечений також за рахунок переходу до промислових кластерів - замкнених технологічних й економічних циклів, де будуть виробники, дистриб'ютори, консалтингові фірми, фінансові установи, сертифікаційні органи тощо.

12. Розвиток туризму та рекреації. Розвиток сфери туризму має важливе значення для диверсифікації економічної діяльності. Розвиток туризму, зокрема сільського може бути вагомим чинником зростання рівня зайнятості населення, особливо в сільській місцевості.

Таким чином, формування конкурентоспроможності регіонів виступає важливою умовою підвищення конкурентоспроможності національної

економіки, конкурентоспроможність регіону – це складна комплексна система передумов і факторів. В сучасних умовах пріоритетним фактором є інноваційний вектор розвитку економіки, а дослідження конкурентоспроможності регіону буде ефективно сприяти вирішенню складних соціально-економічних проблем України.

#### 4.2. Аналіз стратегічного потенціалу регіонів України

Україна – держава з великим нереалізованим потенціалом, що підтверджують дослідження виконані Благодійним фондом „Ефективне управління” [34]. Хаотичний час перехідного періоду 1990-х років залишив важкий слід в економіці держави, що призвело до корупції, зношеності інфраструктури, не дозволило закінчити інституційну реформу і реструктурувати пострадянські підприємства. З кінця втраченого десятиліття 1990-х приріст економіки України в середньому складав 7 відсотків. З метою підвищення рівня конкурентоспроможності було проведене дослідження, в якому надана незалежна і об'єктивна оцінка конкурентоздатності України, зіставлені темпи розвитку країни з економіками 131 інших країн висвітлених в звіті про Глобальну Конкурентоспроможність за період 2007-2008 та складений глобальний індекс конкурентоспроможності (ГІК) [34].

ГІК використовується для оцінки конкурентоспроможності країн з 1979 р., коли була опублікована перша карта конкурентоспроможності, методологія регулярно оновлювалася для того, щоб врахувати нові досягнення економічної науки. Україна була прийнята в аналіз з 1997 р., коли карта конкурентоспроможності була все ще основною методологією. Вона була замінена в 2001 р. на основі розробленого Дж. Саксом Індексу Зростання Конкурентоспроможності який залишався основним інструментом до 2005 р., коли був представлений ГІК, який лежить в основі методології до цього часу [34].

ГІК увібрав в себе основні новітні економічні ідеї з конкурентоспроможності і враховує складність процесу економічного

зростання, включаючи зважене середнє значення великої кількості різних компонентів, кожен з яких відображує один з аспектів конкурентоспроможності. Компоненти згруповані в 12 складових конкурентоспроможності (рис. 4.1) [34].

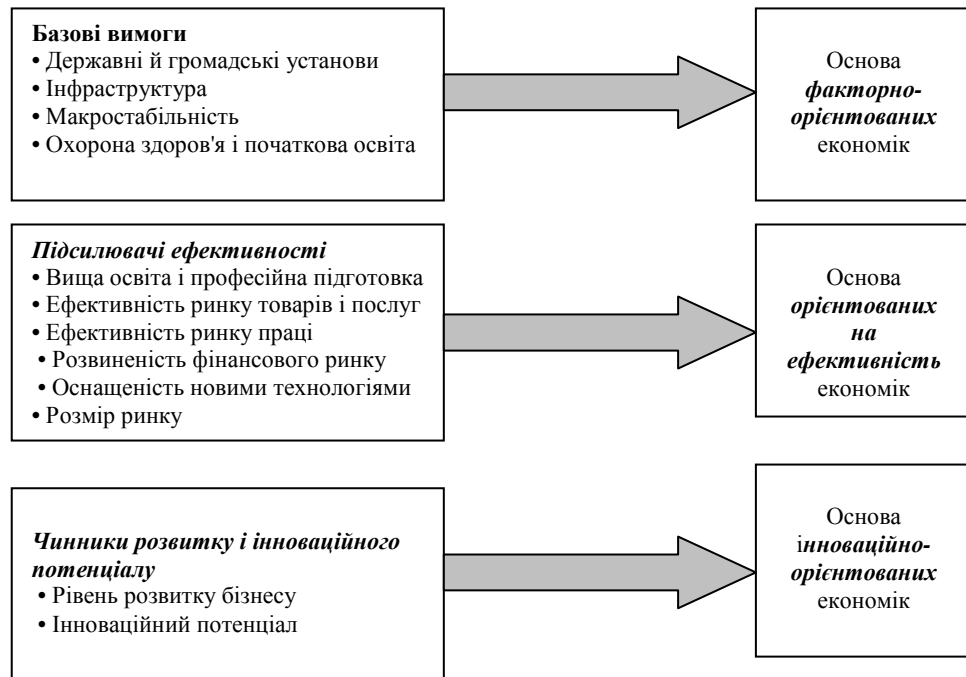


Рис. 4.1 – Дванадцять складових оцінки конкурентоспроможності держав

У процесі аналізу була виявлена загальна конкурентоспроможність України в порівнянні з низкою інших країн, яка показала, що потенціал конкурентоспроможності залишається не реалізованим. Україна, яка займає 73 місце з 131 країни, істотно відстає від нових країн-членів ЄС (EU Accession 12), за винятком Болгарії і Румунії. Україна також відстає від деяких країн СНД, таких як Росія, Казахстан і Узбекистан. Викликає тривогу те, що за останні 10 років не було зареєстровано поліпшення в рейтингу конкурентоспроможності України, хоча реформи, що проводяться в Україні змогли підтримувати рейтинг 1997 р., коли країна перший раз увійшла до звіту. Проте з тих пір Україна не поліпшила свою конкурентоспроможність порівняно з іншими країнами.

Конкурентоспроможність оцінювали за 12 складовими ГІК, зіставляючи Україну з відібраними країнами і детально аналізуючи її показники за кожною із складових. Складові включають: державні і громадські установи, інфраструктуру, макроекономічну стабільність, здоров'я і початкову освіту, вищу освіту і професійну підготовку, ефективність ринку товарів і послуг, ринку праці і розвиненість фінансового ринку, оснащеність новими технологіями і розмір ринку. Останні дві складові – рівень розвитку бізнесу і інноваційний потенціал – мають більше значення для розвинених країн.

Державні, громадські й приватні установи є слабкою стороною конкурентоспроможності України, займаючи 115 місце з 131 країни, і повинні стати пріоритетним напрямком реформ в цій галузі. Ефективна діяльність державних органів управління – це найважливіша проблема для розвитку України. Державні і громадські органи управління непрозорі й неефективні, в них панує корупція і фаворитизм; немає ефективної системи законодавчого регулювання; не достатня захищеність прав власності перешкоджає розвитку бізнесу (в країні існує небезпечна криміногенна обстановка, яка накладає додаткові витрати на бізнес). Недостатньо розвинені приватні установи є однією з найбільш серйозних слабких сторін конкурентоспроможності України (низькі стандарти корпоративного управління).

Результати також показали, що транспортна, енергетична і телекомунікаційна інфраструктури теж вимагають вдосконалення і перебувають на 77 місці в рейтингу. Якість залізниць не дуже відстає від європейського рівня, але якість автодоріг і інфраструктура повітряного транспорту не відповідають світовим стандартам. Це не дозволяє країні повноцінно використовувати свій транзитний потенціал і вигідне географічне положення.

Україна займає 74 місце за рівнем охорони здоров'я і початкової освіти згідно з ГІК. У той час, як рівень системи початкової освіти досить добрий,

кількість залучених школярів досить мала порівняно з міжнародними стандартами. Що стосується охорони здоров'я, збільшення захворюваності СНІДом і витрати, що накладаються на бізнес унаслідок захворюваності туберкульозом, є основними проблемами. Побоювання викликає негативний приріст населення, що в майбутньому може викликати додаткове навантаження на пенсійну систему.

Займаючи 53 місце в світі, досить високий рівень вищої освіти і професійної підготовки є однією з конкурентних переваг України, яку потрібно розвивати надалі. Українська освітня система забезпечує вільний доступ до освіти і як результат, може похвалитися відносно високою кількістю учнів у вищих навчальних закладах по відношенню до населення відповідної вікової групи, порівняно з іншими країнами того ж рівня розвитку. Чимала кількість учнів в середній школі і зокрема у вищих навчальних закладах. Хоча загалом освітня система має бути більш адаптована до умов ринкової економіки, наприклад за рахунок поліпшення управлінської освіти. Якість всієї системи, зокрема математичної освіти і природничих наук, досить добра. Бізнес сектор повинен приділяти більше уваги тренінгам і освіті безпосередньо в процесі роботи, що на даний момент нижче бажаного рівня і необхідний для того, щоб вдосконалити навички співробітників і привести їх у відповідність з вимогами ринкової економіки.

Ефективність ринку товарів – одна з найслабкіших позицій в оцінці конкурентоспроможності України. Хоча така ситуація характерна для більшості перехідних економік, Україна отримала особливо низькі оцінки в цій категорії. Внутрішня і зовнішня конкуренція, як найважливіші рушійні сили ефективності ринку, ослаблені неефективною антимонопольною політикою і спотвореною податковою схемою. Негативний ефект від такої ситуації посилюється різними бар'єрами для входу іноземних компаній на українські ринки, торгівлі і залучення інвестицій. Реформи в цій сфері мають бути пріоритетними. Така низька оцінка викликає побоювання особливо тому, що ефективний ринок товарів є ключем для країн, які входять в стадію



розвитку, заснованого на збільшенні ефективності. Український ринок праці працює досить ефективно, займаючи 65 позицію серед 131 країни. Головна перевага полягає в ефективному використанні кваліфікованих кадрів, тісному взаємозв'язку між оплатою праці і його продуктивністю, а також високим рівнем залученості жінок як робочої сили. Проте відтік інтелекту, «кумівство» і фаворитизм в процесі працевлаштування на керівні посади залишається головною проблемою. Незважаючи на деякі переваги, ринок праці залишається досить нееластичним по відношенню до процедур найму і звільнення, а також встановлення заробітної плати.

У сфері розвиненості фінансового ринку Україна займає невисоке 85 місце. Місцевий фондовий ринок недостатньо розвинений. Основною причиною є незахищеність інвесторів і регулювання обороту цінних паперів. Надійність банківського сектора впродовж останніх 10 років наблизилася до рівня ЄС, але все таки залишається значно нижчою за європейські стандарти.

Займаючи 93 місце зі своїм порівняно низьким рівнем оснащення новими технологіями (технологічною готовністю), Україна пропускає багато можливостей для розвитку, які пропонуються технологіями, запозиченими з інших країн. Новітні технології не знаходять великого поширення в Україні, компанії часто не хочуть або не можуть їх адаптувати для удосконалення виробничих процесів і продукції. Замість цього багато компаній покладаються на інновації, які не є найбільш дієвим методом підвищення ефективності роботи бізнесу для країни, яка знаходиться на рівні економічного розвитку. Цільовим підходом було б спрощення схем ліцензування і підтримка припливу прямих іноземних інвестицій за рахунок використання існуючих технологій в інших країнах. Урядова програма, що підтримує передачу нових технологій, набагато підвищила б рівень конкурентоспроможності України. У цьому контексті особливо важливим є вживання інформаційних і комунікаційних технологій, оскільки це може підвищити продуктивність в багатьох секторах економіки. Не зважаючи на порівняно низький рівень використання Інтернету і персональних

комп'ютерів, бізнес-сектор і населення України мають хороший доступ до світових мереж.

26-е місце у сфері розміру ринку пропонує безліч можливостей українському бізнесу. Великий внутрішній ринок з купівельною здатністю, що збільшується, дозволяє бізнесу користуватися економією на масштабі. Окрім цього, український бізнес також обслуговує велику кількість ринків експорту, хоча Україна ще не досягла рівня розміру ринку країн, орієнтованих на експорт, як наприклад Малайзія. Очікується, що вступ країни в СОТ допоможе розширити ринки експорту.

Рівень розвитку бізнесу, де Україна займає 81-ше місце, – одна із складових, яка зараз менш важлива для конкурентоспроможності України, враховуючи стадію її розвитку. Незважаючи на це, корисним було б подальше поглиблення бізнес кластерів, збільшення доданої вартості товарів і послуг, а також удосконалення якості й рівня розвитку методів управління, які трохи відстають у сфері маркетингу. Представники бізнесу також відзначають такі проблемні місця усередині компаній, як небажання передавати повноваження і призначення друзів і родичів на керівні посади.

Інновації, за якими Україна займає 65-е місце, – це сфера відносної конкурентної переваги. Незважаючи на те, що інновації не є життєво необхідними для країни, що знаходиться на рівні економічного розвитку, було б безрозсудним ігнорувати здатність до інновацій. Добре функціонуюча система інтелектуальної власності зробила б більший вклад в інноваційний потенціал країни, ніж крупні інвестиції. Більш того, якщо Україна хоче утримувати порівняно хороший дослідницький потенціал, дослідницькі інститути повинні переорієнтовуватися на комерційну основу в своїй діяльності. Також, негативна тенденція – нестача високопрофесійних кадрів – повинна змінитися на позитивну. Крім того, в оцінці слід враховувати рівень розвитку інформаційних та комунікаційних технологій.

Україна ще відстає від більшості середніх показників по ЄС, що визначають готовність бізнес-мереж. Країні необхідно вирішити багато

завдань, для того, щоб повністю використовувати можливості, інформаційні та комп'ютерні технології (ІКТ), що надаються. Особливі зусилля потрібні для того, щоб підвищити рівень індивідуального використання ІКТ. Зокрема, цього можна добитися через зниження вартості ІКТ і поліпшення якості доступу до них.

Для оцінки також використовується індекс конкурентоспроможності туризму, представлений у звіті Всесвітнього економічного форуму 3 подорожів і туризму. Довга історія України як туристичного напрямку і багата природна і культурна спадщина є очевидними сильними сторонами туристичної галузі. Проте, існує ряд перешкод, які гальмують зростання конкурентоспроможності туристичного сектора країни, які пов'язані з умовами, що надають недостатню стимулюючу дію на розвиток туризму. Зокрема, потрібне вдосконалення правової бази по захисту довкілля, а також оновлення транспортної і туристичної інфраструктури.

Для визначення конкурентоспроможності показник ГІК використовують статичні і динамічні компоненти, що розкривають потенціал країни та її регіонів. Продуктивність країни визначає її здатність підтримувати високий рівень доходів. Проте, вона також є одним з основних чинників того, що визначає прибутковість від інвестицій, яка, у свою чергу пояснює потенціал економічного зростання.

Питання про те, що визначає багатство нації, було одним з головних в економічних дослідженнях з моменту їх виникнення і істотно вплинуло на економічну політику. У ХХ ст. економісти неокласики говорили про важливість інвестицій в матеріальний капітал і інфраструктуру. Після цього послідували інвестиції у фізичний капітал, особливо в країнах з перехідною економікою, які мали обмежений ефект на добробут цих країн. Пізніше до інвестицій у фізичний капітал додалися освіта і професійна підготовка. Ближче до кінця ХХ ст. були додані технологічний прогрес, макроекономічна стабільність, ефективне управління, верховенство права, прозорі і ефективно працюючі державні і громадські установи, орієнтування на ринкову

економіку і багато інших чинників. Вплив кожного з цих чинників на продуктивність ґрунтується на непорушних теоретичних основах і має економічний сенс; деякі підтверджуються емпірично. Також, багато економетричних досліджень показують, що більшість з цих чинників повинні впливати одночасно для забезпечення економічного зростання країни.

Враховуючи економічне і культурне різноманіття України, аналіз її конкурентоспроможності в цілому не може вважатися завершеним без порівняння показників у розрізі окремих регіонів. З точки зору економіки і культури Україна розділена на російсько-домінантний індустріальний Схід і україно-домінантні сільські Західні регіони.

Україна пережила серйозний економічний спад, викликаний економічними і політичними перетвореннями в 1990-х роках, але наслідки цього спаду для окремих регіонів зважаючи на різну економічну структуру, неоднакові. Дніпропетровська і Запорізька області пережили цей період відносно добре з економічної точки зору, оскільки «радянські» галузі, переважно в металургійному і хімічному секторах, продовжували експортувати свою продукцію до СНД і інших сусідніх держав. Проте, ці галузі промисловості до цих пір не були реструктуризовані. Замість цього, маючи статус пріоритетних галузей, вони користуються різними перевагами, що полягають в багаточисельних податкових пільгах і, до недавнього часу, в постачаннях недорогих енергоресурсів. Іноземні інвестиції внесли вагомий вклад до процвітання Києва. Вуглевидобувні регіони, зокрема Донецька і Луганська області, випробували серйозні наслідки від трансформації країни, оскільки відповідно до міжнародних стандартів шахти були неефективними, і значною мірою субсидувалися і захищалися державою. У результаті шахти доводилося закривати. Якість місцевої влади, наряду з іншими чинниками, значною мірою вплинула на економічну результативність регіонів. Наприклад, АР Крим, чий доходи від туризму могли б зробити її однією з найбагатших серед регіонів України, до цих пір залишається недорозвиненою. Одеська область, яка не має промислової бази, зважаючи на

проринкове муніципальне управління показала відносно кращі результати на початку першого десятиліття XXI ст. В даний час, як наслідок зростаючих цін на продукцію сільського господарства, ділова активність і інвестування в сільськогосподарських регіонах набирають обороти. Це могло б скоротити економічну диспропорцію між сільськими і більш індустріалізованими регіонами.

Міра економічної нерівності між регіонами України знаходиться на середньому рівні, якщо порівнювати з іншими країнами.

Визначити конкурентоспроможність регіонів України та оцінки їх потенціал за запропонованими економічним форумом складовими можна за допомогою методики В. Плюти [35]. Матриця характеризується певним рівнем показників, деякими елементами  $m$ , які описуються  $n$  ознаками.

Вищевказану матрицю можна подати таким чином:

$$\begin{bmatrix} x_{11} & \dots & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & \dots & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ x_{m1} & \dots & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix},$$

де  $m$  - число регіонів;

$n$  - число показників;

$x_k$  - значення показника для одиниці  $i$ .

Ознаки, включені в матрицю спостережень неоднорідні, оскільки розкривають різні особливості об'єктів і розрізняються одиницями вимірювання, тому їх слід стандартизувати:

$$Z_{ik} = \frac{(x_{ik} - \bar{x}_k)}{S_k} \quad \text{причому} \quad \bar{x}_k = \frac{1}{m} \sum x_{ik}; S_k = \sqrt{\frac{1}{m} \sum (x_{ik} - \bar{x}_k)^2}, \quad (4.1)$$

де  $Z_{ik}$  - стандартне значення ознаки  $k$  для одиниці  $i$ ;

$\bar{x}_k$  - середнє арифметичне значення ознаки  $k$ ;

$S_k$  - стандартне відхилення ознаки  $k$ .

Далі виникає необхідність розділення ознак у стандартизованій матриці

на стимулятори і дестимулятори. Ця процедура є основою для побудови еталону, що є точкою  $F_0$  з координатами  $Z_{01}, Z_{02}, \dots, Z_{0n}$ , де

$$Z_{0s} = \max_r (Z_{rs}), \text{ якщо } S \in i, \quad Z_{0s} = \min_r (Z_{rs}), \text{ якщо } S \notin i,$$

де  $i$  - безліч стимуляторів;

$Z_{ik}$  - стандартне значення ознаки  $S$  для одиниць  $i (k = 1, \dots, n)$ .

Далі розраховують відстань  $C_{i0}$  до еталонної точки розраховується за формулою

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_k (Z_{ik} - Z_{0s})^2} \quad (i = 1, \dots, m). \quad (4.2)$$

Середнє арифметичне значення відстаней розраховується за формулою:

$$\overline{C_0} = \frac{1}{m} \sum (C_{i0}). \quad (4.3)$$

Стандартне відхилення відстаней до еталонної крапки визначається по наступній формулі:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - \overline{C_0})^2}. \quad (4.4)$$

Відстань до еталонної точки обчислюють з урахуванням відхилень за формулою:

$$C_0 = \overline{C_0} + 2S_0. \quad (4.5)$$

Значення інтегрального показника оцінки рівня конкурентоспроможності регіону  $D_i^*$  знаходять за формулою:

$$D_i^* = C_{i0} / C_0. \quad (4.6)$$

Знаходять значення модифікованого показника оцінки рівня конкурентоспроможності регіону  $D_i$  за формулою:

$$D_i = 1 - D_i^*. \quad (4.7)$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності регіону – величина

позитивна і наближається до 1. Це інтерпретується таким чином: регіон має тим більший рівень конкурентоспроможності, чим більш наближене значення показника до одиниці.

Таким чином, даний спосіб визначення конкурентоспроможності регіону є об'єктивнішим, оскільки у визначенні показника використовується більша кількість показників, які відображають потенціал розвитку кожного окремого регіону.

Науковий підхід до дослідження ресурсного потенціалу регіону передбачає необхідність обґрунтування його теоретичної моделі, що має не тільки найбільш повно відображати даний об'єкт, а й бути інструментом його поглибленого вивчення. У наукових дослідженнях щодо ресурсного потенціалу регіону найчастіше використовують терміни «економічний потенціал», «соціально-економічний потенціал», «ресурсний потенціал», «інтегральний потенціал». При цьому найчастіше вживають поняття «економічний потенціал». Поняття «потенціал» походить від латинського слова *potentia*, тобто сила, можливість. Зокрема „Економічна енциклопедія” давала таке визначення економічного потенціалу: «...під економічним потенціалом розуміють сукупну здатність галузей народного господарства виробляти промислову, сільськогосподарську продукцію, здійснювати капітальне будівництво, перевозити вантажі, надавати послуги населенню тощо» [78]. Основними елементами економічного потенціалу визначалися трудові ресурси, якість їхньої підготовки, обсяг виробничих потужностей промисловості і будівельних організацій, виробничі можливості сільського і лісового господарства, довжина транспортних магістралей і наявність транспортних засобів, розвиток галузей невиробничої сфери, досягнення науки і техніки, ресурси розвіданих корисних копалин.

Надалі поняття «економічний потенціал» було розширено, до його складу зараховували «сучасну систему машин і інші знаряддя праці, весь науковий і виробничий арсенал, розвідані та ті, що добуваються, запаси сировини і енергії, трудові ресурси і виробничий досвід» [78]. З посиленням

соціальних аспектів в економічних дослідженнях, наголошені на необхідності якомога повнішого задоволення матеріальних і духовних потреб людини як головної мети економічної діяльності в науковій літературі почали вживати термін «соціально-економічний потенціал». Його сутність визначали як спроможність забезпечувати прогрес у розвитку продуктивних сил, виробничих відносин і суспільства в цілому. У сучасних дослідженнях під економічним (або соціально-економічним) потенціалом регіону розглядають сукупність усіх матеріальних і нематеріальних ресурсів, які беруть участь у процесах відтворення просторового середовища регіону. Соціально-економічний потенціал регіону визначають як «сукупність елементів національного багатства, які задіяні в регіональному відтворювальному процесі. У ньому закладені можливості й перспективи розвитку регіону. Важливе значення відіграє також і процес розширеного відтворення елементів потенціалу» [82].

Соціально-економічний потенціал містить природні, економічні та соціальні складові й передбачає не тільки кількісну, а й якісну оцінку цих елементів. У словнику-довіднику «Регіональна економіка» подане таке визначення: *«Економічний потенціал регіону – сукупна здатність галузей народного господарства регіону виробляти продукцію, здійснювати капітальне будівництво, перевезення вантажів, надавати необхідні послуги населенню. Визначається досягненнями науки і техніки, обсягом виробничих потужностей, наявністю транспортних засобів, економічно активного населення, якістю їхньої професійної підготовки, ступенем розвитку галузей сфери обслуговування населення та ін. Формує необхідні умови для експортного потенціалу регіону. Економічний потенціал оцінюється при опрацюванні регіональної стратегії розвитку обсягами, структурою, рівнем використання, ступенем зношеності основних фондів, розгалуженістю виробничої бази, наявністю наукоємних інвестиційно-спроможних галузей і підприємств, здатних до реалізації інноваційної моделі економічного зростання, ступенем кваліфікації трудових ресурсів, потужністю, технічним*



станом та щільністю інженерно-транспортної інфраструктури. Оцінка трудового потенціалу включає визначення існуючої та прогнозованої кількості трудових ресурсів, їх зайнятості й стану на ринку праці (рівень безробіття)» [83]. Крім того, автори даного словника-довідника пропонують також використовувати термін *інтегральний потенціал регіону*. На їхню думку, інтегральний потенціал території (регіону) - поняття, що поєднує всі ресурси території (природні, трудові, виробничі, наукові, інтелектуальні, інформаційні тощо) і саму територію як поле взаємодії суспільно-природних компонентів, включаючи її транспортно-географічне положення. Інтегральний потенціал регіону об'єднує природно-ресурсний, виробничо-технічний, демографічний, фінансовий, науково-технічний, інтелектуальний, інформаційний тощо потенціали, а також власне територію з певним типом її організації. Аналіз інтегрального потенціалу території має сприяти обґрунтуванню збалансованості економічних, соціальних і екологічних аспектів його розвитку. Співставлення інтегрального потенціалу, що використовується сьогодні й може використовуватись в перспективі, важливе при розробці регіональних цільових програм. Наведене вище поняття найповніше відображає сучасну структуру ресурсів розвитку території. Для визначення наявних і потенційних можливостей (джерел) розвитку регіону пропонується застосовувати термін *ресурсний потенціал регіону* як такий, що найбільш повно відображає цільову функцію даного поняття, акцентує увагу на ресурсах як основі забезпечення розвитку регіону. Ресурсний потенціал регіону є основною базою формування механізму реалізації його економічних інтересів.

Головними інтегрованими складовими ресурсного потенціалу є потенціали: виробничий, природно-ресурсний, людський, фінансовий. Кожен з них у свою чергу має кілька складових. Тепер виділяються інформаційні та інституційні компоненти ресурсного потенціалу, яким важко надати кількісну (а подекуди й якісну) оцінку, проте значення яких за умови запровадження інноваційної моделі розвитку регіонів постійно зростатиме.

Найвагомішою складовою ресурсного потенціалу регіону є виробничий потенціал. Стан і перспективи розвитку регіону залежать передусім від його економічного розвитку, сфери виробництва матеріальних і нематеріальних благ. Якщо рівень економічного розвитку певного регіону є значно нижчим, ніж сусідніх, це призводить до значних обсягів експорту сировини і продуктів її первинної обробки, робочої сили та імпорту готової продукції і застарілих технологій. Відносно вищий, ніж у сусідів, рівень економічного розвитку регіону забезпечує його містким ринком збуту своїх готових товарів у сусідніх регіонах, а також формує за рахунок останніх значний резерв дешевої робочої сили і первинної сировини. При низькому рівні розвитку виробництва та інфраструктури в регіоні часто розвиваються імпортозаміщувальні виробництва.

Нерідко пріоритетними у таких регіонах стають ті виробництва або сфери діяльності, які на даний момент є найвигіднішими. На жаль, «сьогодні дуже поширеною є точка зору, згідно з якою першочергове значення в питаннях розвитку і розміщення продуктивних сил повинне надаватися таким економіко-технологічним критеріям, як швидкість обігу капіталу, рівень прибутку, можливість розвитку експортно-орієнтованих та імпортозаміщувальних виробництв» [84]. За високого рівня економічного розвитку і добробуту на перший план виходять умови праці та екологічна шкідливість виробництва, що можна пояснити за допомогою піраміди потреб А. Маслоу. Важливою складовою, яка характеризує ресурсний потенціал регіону, є рівень розвитку інфраструктури, а особливо співвідношення рівнів розвитку економіки взагалі та інфраструктури зокрема. Багатоаспектність поняття «інфраструктура» створює значні методологічні труднощі за її дослідження. Слушною є думка, що «успішне виконання регіоном функцій, що впливають з його спеціалізації, напряму залежить від того, якою мірою досягнуті і правильні співвідношення між галузями спеціалізації та допоміжними інфраструктурними виробництвами». Наприклад, для посиленого втілення спеціального режиму інвестування надання одних пільг

може бути недостатньо, як це виявилось на перших етапах втілення відповідного режиму в Китаї: постала потреба в державних вкладеннях у створення необхідної інфраструктури. До виробничої інфраструктури регіону зазвичай відносять всі види транспорту, об'єкти паливно-енергетичного забезпечення, засоби зв'язку та інформатики, об'єкти комунального обслуговування і природоохоронного призначення.

В умовах перехідної економіки необхідна розробка спеціальних заходів щодо адаптації розвитку виробничої інфраструктури регіону до умов ринкової економіки, оскільки великомасштабні перетворення у виробничій сфері обов'язково впливають на відносини розподілу, обміну і споживання. У зв'язку з цим постають додаткові вимоги до інфраструктури, яка забезпечуватиме рух ресурсів та продуктів, пов'язаних з регіоном.

Очевидно, що низький розвиток інфраструктурних елементів суттєво сповільнює подальше економічне зростання в регіоні. Високий рівень розвитку інфраструктури як важлива передумова ефективності капіталовкладень, і, відповідно, додатковий чинник зацікавленості потенційних інвесторів є серйозною базою подальшої стабілізації економіки і зростання обсягів виробництва та його якості. Роль інфраструктури в економічному розвитку регіону підкреслює також і той факт, що в офіційно ухваленій в Україні «Програмі заохочення іноземних інвестицій» пріоритетними сферами іноземного інвестування є, зокрема, транспортна інфраструктура, зв'язок, соціальна інфраструктура (мережа оздоровчих курортно туристичних комплексів, рекреаційних об'єктів, готельних комплексів тощо).

Базовою складовою ресурсного потенціалу регіону є природно-ресурсний потенціал. Він є визначальним чинником формування спеціалізації економіки регіону в рамках господарського комплексу країни, передумовою формування територіально-виробничих комплексів. Проте, за невисокого рівня соціально-економічного розвитку регіону формування структури його економіки може бути спрямованим на зосередження

спеціалізації в галузях первинного виробництва, оскільки підприємства цих галузей порівняно неважко організувати і їхня продукція знаходить збут, хоча й не завжди за високими цінами. Така політика в перспективі може призвести до формування регіону як сировинного придатку, повної його залежності від рівня ресурсних цін, а після вичерпання ресурсів - до невизначеності перспектив подальшого розвитку. У складі природно-ресурсного потенціалу потрібно виділяти екологічний потенціал, оскільки вже сьогодні, й особливо у перспективі, екологічна ситуація в регіонах визначатиме можливості розвитку і розміщення продуктивних сил та рівень сприятливості територій для проживання і життєдіяльності людей. Окремо потрібно говорити про геополітичний потенціал регіону. За умови перетворення регіонів на активних суб'єктів економічних відносин в умовах ринкової економіки, становлення їх як суб'єктів міжнародних економічних відносин геополітичний потенціал стає вагомим чинником розвитку регіонів, оскільки має суттєвий вплив на їхні можливості щодо транскордонного та міжрегіонального співробітництва. На сучасному етапі дедалі більшого значення і пріоритетності у складі ресурсного потенціалу регіону набуває людський потенціал. Це дуже складне поняття, яке характеризується чисельністю населення, режимом його відтворення, статеву віковою структурою, особливостями системи розселення, рівнями урбанізації, рівнями освіти і професійної кваліфікації, доходів та витрат, життєвим рівнем населення, забезпеченістю соціальними послугами тощо.

Роль людського потенціалу як чинника регіонального розвитку і надалі зростатиме, що вимагає вироблення і впровадження механізмів його зміцнення. Принципово важливим як з наукової, так і з практичної точки зору є кількісна оцінка ресурсного потенціалу регіону. Теоретично величину ресурсного потенціалу регіону можна визначити за формулою [48]

$$RPR = \sum_{i=1}^n R_i, \quad (4.8)$$

де  $R_i$  - величина  $i$ -го компоненту ресурсного потенціалу регіону;

$n$  - кількість компонентів ресурсного потенціалу регіону.

Проте, враховуючи поліструктурність ресурсного потенціалу регіону як об'єкта оцінки, практична реалізація цього завдання на даному етапі (а очевидно взагалі) є неможливою. Це обумовлено тим, що більшості його складових дуже важко дати кількісну оцінку. Як правило, дослідники пропонують методики для оцінки окремих складових ресурсного потенціалу, зокрема, виробничого, інфраструктурного, природно ресурсного тощо. А узагальнення цих оцінок передбачає застосування експертного методу, виходячи з мети конкретного дослідження. Забезпечення високого рівня ресурсного потенціалу регіонів можливе лише на основі запровадження планово-прогнозних механізмів щодо його розвитку. Зокрема це вимагає розроблення в рамках регіональних стратегій соціально-економічного розвитку стратегій зміцнення ресурсного потенціалу регіонів та підвищення їхньої конкурентоспроможності. Ці стратегії мають забезпечити:

- створення економічних, організаційних та нормативно-правових передумов реалізації основних принципів сталого розвитку регіонів;
- здійснення реструктуризації економіки регіонів на основі запровадження інвестиційно-інноваційної моделі з урахуванням особливостей їхнього потенціалу;
- широкий розвиток підприємництва, насамперед малого та середнього бізнесу як головного чинника соціально-економічного розвитку регіонів, підвищення зайнятості населення, наповнення місцевих бюджетів;
- зміцнення економічної інтеграції регіонів завдяки максимально ефективному використанню їхніх конкурентних переваг;
- сприяння всебічному розвитку людського потенціалу завдяки стабілізації та поліпшенню демографічної ситуації, досягненню продуктивної зайнятості населення, високому рівню розвитку соціальної інфраструктури;
- розбудова та модернізація інфраструктури регіонального розвитку для підвищення інвестиційної привабливості регіонів, поліпшення умов запровадження передових інноваційних технологій;
- вдосконалення системи охорони довкілля та використання природних

ресурсів, механізмів та інструментів вироблення та реалізації на регіональному рівні екологічної політики [1].

Україна від початку свого існування як незалежної держави мала потужний виробничий потенціал: багатогалузевий промисловий та сільськогосподарський комплекси, розвинену транспортну мережу. Однак відсутність у минулому власної виваженої стратегії формування та нарощення виробничого потенціалу регіонів призвела до значних диспропорцій у територіальній структурі економіки, неефективного використання територіального поділу праці, природно-ресурсного, трудового та наукового потенціалів регіонів, до надмірного забруднення навколишнього природного середовища. Десятирічна економічна криза, що характеризувалася значним зменшенням обсягів виробництва, завдала сильного удару по виробничому потенціалу всіх регіонів. Однак спад виробництва був дуже диференційованим через різний ступінь адаптованості окремих галузей до нових економічних умов, надання державної підтримки переважно базовим галузям, що мають високий ступінь територіальної локалізації, недостатній рівень внутрішньої кооперації виробництва між регіонами України тощо.

На сьогодні існує суттєва регіональна диференціація за потужністю виробничого потенціалу та можливостями його адаптації до ефективного функціонування в умовах запровадження інноваційної моделі розвитку.

Так, тільки в шести регіонах (Донецькій, Дніпропетровській, Луганській, Запорізькій, Харківській (області та м. Києві) у 2005-2008 рр. було зосереджено 48,4 % основних засобів країни, 52,6 % виробництва валової доданої вартості (ВДВ), 65,4 % виробництва промислової продукції, 49,2 % обсягу інвестицій в основний капітал. Зберігаються суттєві відмінності між регіонами за структурою виробництва ВДВ, яка в усіх регіонах (крім м. Києва) не відповідає сучасним стандартам розвинених національних європейських економік. Водночас в усіх регіонах суттєво зросла питома вага сфери послуг, проте структура і якість послуг

залишається невисокою. Значні зміни відбулися також у промисловому секторі економіки регіонів. Економіку значної частини регіонів сьогодні визначають одна-дві галузі, що є сировинними або виробляють проміжну низькотехнологічну продукцію.

Основою зростання виробничого потенціалу є інвестиції в основний капітал. У ринкових умовах надходження інвестицій до того чи іншого регіону не залежить від централізовано ухвалених рішень, а визначається конкурентними можливостями регіональних систем і перспективами їх нарощування. Підприємницький капітал спрямовується насамперед в регіони, які мають краще розвинену інфраструктуру й сприятливіший клімат для підприємницької діяльності. Україна яскраво ілюструє твердження про те, що інвесторів не приваблюють регіони, величина ВВП яких порівняно невелика. За розрахунками вчених з Інституту Реформ, динаміка інвестицій в основний капітал майже повністю збігається з динамікою загального обсягу валової доданої вартості, але при цьому якщо розрив між окремими регіонами за обсягом валової доданої вартості сягає 8-11 разів, то відповідний розрив за величиною інвестицій є суттєво більшим і перевищує 10-15 разів. Близькою до вітчизняних є динаміка іноземних інвестицій. Проте щодо останніх розриви між рівнями даного показника в окремих регіонах тут є ще значнішими. Якщо за обсягом прямих іноземних інвестицій в розрахунку на одну особу різниця між окремими регіонами складає 40 разів, то за загальним обсягом цього показника міжрегіональний розрив перевищує 100 разів.

Співставлення обсягів внутрішніх та іноземних інвестицій в окремих регіонах України з обсягами їхнього експорту дає підстави дійти висновків, що інвестиційна діяльність значною мірою спрямована на розвиток інвестиційного потенціалу тих регіонів, де цей потенціал зосереджено в первинному виробництві [34].

Одним з найважливіших чинників розвитку регіонів є інфраструктура. На думку вчених з Інституту Реформ, які розробили структуру і розрахували

значення рейтингів інвестиційної привабливості регіонів України, рівень розвитку інфраструктури є ключовим чинником успішного економічного зростання. Частки ринкової та фінансової інфраструктури, за їхніми розрахунками, у формуванні кінцевого значення узагальнювального рейтингового балу інвестиційної привабливості складають по 25 %. Розрахований Інститутом Реформ регіональний рейтинг розвитку ринкової та фінансової інфраструктури свідчать, що розбіжності між окремими регіонами за рівнем розвитку різних складових інфраструктури є дуже значними. Зокрема якщо говорити про фінансову інфраструктуру, то на тлі таких високорозвинених у фінансовому плані регіонів, як м. Київ, АР Крим, Дніпропетровський, Донецький, Запорізький, Львівський, Одеський, Полтавський та Харківський фінансова інфраструктура таких регіонів, як Вінницький, Житомирський, Закарпатський, Кіровоградський, Рівненський, Сумський, Хмельницький і Чернівецький є просто непомітною [34].

Розбудова виробничої, транспортної і ринкової інфраструктур разом із загальною реструктуризацією економіки, сприянням розвитку малого підприємництва та реалізацією інноваційної політики в регіонах є основними напрямками діяльності центральних і місцевих органів влади щодо розвитку виробничо економічного потенціалу. Забезпеченню реалізації цих напрямів сприятиме вжиття заходів щодо:

- розширення галузевої спеціалізації економіки регіонів;
- створення на сучасній технологічній базі переробних галузей промисловості в кожному регіоні;
- екологізації виробництва, впровадження у виробництво нових мало- і безвідходних технологій;
- виведення з експлуатації або перепрофілювання виробничих потужностей, що справляють негативний вплив на навколишнє природне середовище;
- формування регіональної інфраструктури підтримки та розвитку підприємництва, зокрема розвиток мережі консультативних, юридичних,



бухгалтерських, маркетингових фірм, бізнес-інкубаторів, головними завданнями яких мають бути: забезпечення доступу до необхідної інформації, консультативні послуги з питань стану товарного ринку, управління підприємством, підготовки кадрів;

- створення сприятливих фінансово-кредитних умов для підприємницької діяльності, розвиток небанківського фінансового сектору у вигляді регіональних кредитно-гарантійних установ, фондів сприяння розвитку підприємництва, страхових, інноваційних та інвестиційних фондів;

- забезпечення належного фінансування заходів регіональних програм розвитку малого підприємництва;

- завершення приватизації підприємств, спроможних адаптуватися до функціонування в ринковому середовищі, перепрофілювання приватизованих підприємств згідно з планами приватизації;

- пошук та освоєння нових ринків збуту виробленої продукції, зростання наукоємного експорту;

- розвиток інфраструктури регіональних і міжрегіональних товарних ринків, бірж, оптових ринків, аукціонів тощо;

- подальше здійснення земельної реформи і вдосконалення земельних відносин з урахуванням місцевих природно-географічних та соціально-економічних особливостей і потреб, забезпечення персоніфікованого обліку земельних ділянок, інших об'єктів та прав власності;

- формування інфраструктури ринків землі, іншого нерухомого майна, насамперед вторинного, та забезпечення її функціонування, створення умов для розвитку конкуренції, забезпечення прозорості операцій та зменшення інвестиційних ризиків на цих ринках;

- законодавчо-нормативне забезпечення і ефективне управління комунальною власністю,

- удосконалення економічного механізму охорони довкілля та використання природних ресурсів;

- запровадження прогнозування та планування розвитку виробничого

потенціалу.

Необхідність інтеграції України у високотехнологічне конкурентне середовище зумовила завдання формування інноваційної моделі розвитку, в якій роль головного джерела довготривалого економічного зростання відіграють наукові надбання та їх технологічне застосування [85-88]. Водночас інноваційна модель розвитку має розглядатися як інструмент формування засад інформаційного суспільства в Україні.

Реалізація інноваційної стратегії економічного зростання потребує прискореного розвитку високотехнологічних виробництв, спроможних виробляти наукоємну продукцію з високою доданою вартістю, формування експортного потенціалу цих виробництв, підвищення технологічного рівня підприємств завдяки прогресивним вітчизняним і світовим науково-технічним досягненням. Підвалини інноваційної моделі розвитку регіонів мають бути закладені у процесі структурної перебудови їхньої економіки. Структурна перебудова в регіонах має базуватися на активнішому управлінні інвестиційними та інноваційними процесами, розбудові виробничої, транспортної і ринкової інфраструктури, формуванні сприятливого інвестиційного та підприємницького середовища тощо. Політика акумуляції інноваційних ресурсів та їх використання має орієнтуватися на вибір нових конкурентоспроможних технологій, будівництво нових або модернізацію діючих об'єктів, організацію випуску нової продукції та її збуту з урахуванням кон'юнктури ринку.

Таким чином можна забезпечити істотне підвищення конкурентоспроможності українських регіонів, змінити сировинний вектор їхнього розвитку, сформований на етапі забезпечення макроекономічної стабілізації. Перехід до інноваційної моделі розвитку регіональної економіки дозволить стабілізувати та забезпечити сталий розвиток економіки держави в цілому з максимальним врахуванням та використанням місцевих природних, сировинних, інших особливостей регіонів, ефективно використати науковий, виробничий і ресурсний потенціал регіонів. Інноваційна спроможність

сьогодні є панівним чинником формування конкурентоспроможності регіонів у майбутньому, адже саме інновації дозволяють створити стратегічні переваги в найбільш конкурентних сферах. Спроможність ефективно використовувати інновації є найбільш дієвим інструментом підвищення продуктивності праці та залучення іноземних інвестицій.

Регіони України мають дуже відмінні передумови для запровадження інноваційної моделі розвитку. Основний потенціал наукових кадрів і науково-дослідних установ зосереджений у шести найбільших містах, в яких розміщені регіональні відділення Національної академії наук України, - Київ, Харків, Дніпропетровськ, Донецьк, Львів та Одеса. Останніми роками особливо виділяються за своїм науковим потенціалом та стрімкою динамікою Київ та Харків. У Київській, Харківській, Дніпропетровській, Донецькій, Львівській та Одеській областях зосереджено 68 % організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи, і 73 % виконаних розробок. Лише у Харківській та Донецькій областях розташовано майже 20 % усіх промислових підприємств України, що впроваджували у виробництво інновації та понад 22 % підприємств, що випускали вперше в Україні нові види продукції машинобудування.

Такий розподіл інноваційного потенціалу вимагає чіткої і скоординованої дії державних і регіональних органів влади щодо реалізації державної інноваційної політики. Для розроблення та ефективної реалізації інноваційної політики в регіонах першочерговими мають стати заходи щодо:

- створення нових організаційних структур, що здійснюють інноваційну діяльність - технопарків, інноваційних центрів, бізнес-інкубаторів, які сприяють упровадженню нової техніки і технологій у виробництво;
- організації діяльності лізингових компаній з постачання нової техніки, дослідного обладнання і унікального устаткування;
- надання прямих державних субсидій і цільових асигнувань суб'єктам підприємницької діяльності;

- надання податкових пільг, спрямованих на стимулювання регіонального інноваційного розвитку;
- організації управлінського консалтингу підприємств тощо.

Важливим напрямом стратегії формування інвестиційно-інноваційного комплексу регіонів має стати розвиток інфраструктури ризикового фінансування, зокрема „exit”-фондів, що гарантують інвесторам випуск акцій за визначеною ціною через кілька років за умови, що підприємство досягне певних показників ефективності.

Перспективним напрямом діяльності є формування регіональних інноваційних кластерів - комплексів підприємств (промислових компаній, дослідних центрів, наукових установ), органів державного управління, громадських організацій на базі територіальної концентрації мереж виробників, постачальників і споживачів, пов'язаних технологічним ланцюжком. Людський потенціал є основним стратегічним ресурсом і головним чинником економічного зростання в регіонах. Регіональна диференціація рівня розвитку людських ресурсів визначається відмінностями демографічних тенденцій, зайнятості населення та стану ринку праці, освітньо-кваліфікаційних характеристик трудового потенціалу, рівня матеріального та фінансового забезпечення населення, розвитку соціальної інфраструктури та системи забезпечення соціальними послугами тощо.

#### 4.3. Вибір функціональних стратегій розвитку регіонів

Загальний напрямок розвитку української економіки та її місце у міжнародному поділі праці визначаються, насамперед напрямом і ступенем використання соціально-економічного й природного потенціалів кожного з регіонів країни. Сьогодні регіонам України здебільшого притаманна орієнтація на традиційні ресурси й фактори конкурентних переваг. Ресурси, пов'язані з інноваційною та інституційною складовими економічного зростання, задіяні значно меншою мірою [12].

По-перше, однією з фактичних конкурентних переваг, яка існує в Україні, залишається низька ціна робочої сили, що, в свою чергу, гальмує інноваційні процеси через відсутність зацікавленості в заміщенні людської праці технікою. Додатковим чинником відносно низького рівня заробітної плати і неякісних умов праці є низький рівень організації ринку праці та слабка самоорганізація найманих працівників з метою обстоювання власних інтересів. Разом з тим, економічне зростання на застарілій технологічній базі, якій притаманний низький рівень продуктивності праці, в умовах перманентної демографічної кризи та відтоку працездатного населення за кордон у вигляді трудової міграції, об'єктивно загострюватиме проблему забезпечення національної економіки робочою силою, що дозволяє прогнозувати вичерпання цієї конкурентної переваги вже у близькій перспективі.

По-друге, в більшості регіонів України природні ресурси використовуються екстенсивним шляхом. Традиційна спеціалізація таких індустріальних лідерів, як Донецька, Луганська, Дніпропетровська області базується, в першу чергу, на експлуатації мінеральних ресурсів, якими вони забезпечені в найбільшій мірі у порівнянні з іншими регіонами України. Проте така орієнтація має досить обмежені перспективи з огляду на:

- поступове вичерпання мінеральних (рудних та вугільних) ресурсів, що в умовах їх поступового подорожчання на світових ринках, є стратегічно не вигідним;
- порушення екологічного балансу в регіонах; забруднення навколишнього середовища, що погіршує демографічну ситуацію в цих регіонах та в країні в цілому;
- вразливість ресурсо- та енергомістких галузей до зростання світових цін на енергоносії.

Неефективне використання ресурсів та переважно екстенсивний тип економічного зростання мають також значний інфляціогенний вплив на

національну економіку. До інфляційних чинників, що мають регіональне підґрунтя, належать:

- територіальна концентрація інфляційномістких галузей. Індустріально розвинені регіони України характеризуються розміщенням на їх території в першу чергу інфляційномістких галузей. Зокрема, за 2002-2007 рр. при загальному збільшенні оптових цін в промисловості у 2,2 рази, найбільшими темпами зростали ціни у виробництві коксу та продуктів нафтоперероблення (4,7 рази), добувній промисловості (3,2 рази), металургії та обробленні металу (2,5 рази), які складають суттєву частку в структурі виробництва більшості економічно розвинених областей України. В той же час в таких переробних галузях як машинобудування та легка промисловість, ціни зростали темпами значно нижчими, ніж в середньому по промисловості (1,5 та 1,3 рази відповідно);

- відставання розвитку, а подекуди й занепад аграрних територій. Втрата людського потенціалу в сільській місцевості гальмує подолання стагнаційних процесів у сільському господарстві, загострюючи проблему забезпечення сільськогосподарською продукцією та підштовхуючи зростання цін на продовольчі товари.

Орієнтація соціально-економічної стратегії країни на формування інноваційного типу економічного зростання вимагає суттєвої активізації використання в регіонах ресурсів, які мають не тільки фізичну, а й інформаційну, інституційну та екологічну природу. Саме вони в більшості регіонів на сьогодні недовикористовуються, або не використовуються зовсім. Зокрема, такі області як Хмельницька, Тернопільська, Волинська, Чернівецька та Закарпатська мають багатоманітні рекреаційні ресурси, які є основою для розвитку різних видів туризму (так званий «зелений», сільський, екологічний, історичний тощо), проте є економічно слаборозвиненими. Значна частина таких ресурсів тривалий час не визначалась як ресурси взагалі, і зазвичай їх фактичне використання розглядається як малоприбуткове або взагалі збиткове, таке, що обтяжує видатки місцевих

бюджетів. Однак, у сучасних умовах інформаційноємні ресурси слід розглядати не тільки, і не стільки як напрямок витрат для державного і місцевих бюджетів, а як капітал. Можливість капіталізації тих ресурсів, які донедавна в Україні не розглядались як такі, що мають економічний характер і беруть безпосередню участь у процесі створення економічних благ, пов'язана з наступними чинниками.

1. Відхід від індустріальної моделі економічного розвитку в найбільш розвинених країнах світу, розбудова так званого інформаційного суспільства, яка супроводжується зміною структури попиту, виробництва та використовуваних ресурсів на користь інформаційноємних. Доведеною є закономірність, згідно якої із зростанням доходів домогосподарства питома вага витрат на харчування знижується, частка витрат на придбання одягу, оплату житла та комунальних послуг змінюється несуттєво, проте питома вага витрат на задоволення культурних та інших нематеріальних потреб помітно зростає.

2. У низці розвинених регіонів (зокрема м. Київ), де рівень особистих доходів є значно вищим за середній по країні, серед населення спостерігається тенденція до збільшення попиту на туристичні послуги в межах України. Отже активізація туристично-рекреаційного потенціалу в регіонах України також сприятиме територіальному розосередженню грошових ресурсів, їх дифузії з Києва в інші регіони і зменшенню міжрегіональних розривів у рівнях соціально-економічного розвитку.

3. Зростання відкритості України як держави, її територіальна близькість до більш розвинених країн ЄС збільшує можливості для розвитку міжнародного туризму, привабливості нашої країни та її регіонів для іноземних туристів.

4. Глобалізаційні процеси сприяють уніфікації способу життя, структури попиту та пропозиції за країнами світу та регіонам. У цих умовах на тлі зростаючої міжнародної мобільності громадян особливої цінності набувають такі ресурси, які є основою для розвитку туристичної галузі,

зокрема «історичний капітал», що являє собою специфічну унікальну історичну, культурну, архітектурну й т. ін. спадщину країн та їх окремих регіонів.

5. Ступінь розвитку економіки країни тісно пов'язаний з її екологічними характеристиками: з досягненням високого рівня соціально-економічного розвитку країни суспільство все більшу увагу приділяє екологічним аспектам, і висуває як одне зі стратегічних завдань економічного зростання його екологізацію. За таких умов особливого значення набуває розвиток таких видів економічної діяльності, які пов'язані з охороною здоров'я та туризмом, зокрема – екологічним, «зеленим» та сільським туризмом.

Виходячи з вищезазначеного, доцільно при формуванні стратегічних програм соціально-економічного розвитку регіонів України акценти перенести на врахування довгострокових тенденцій, що спостерігаються в структурі попиту і використовуваних ресурсів та полягають у поступовому зменшенні значущості фізичного й посиленні інформаційного капіталу. Це, зокрема, передбачає наступне.

1. Звернути увагу на необхідність використовувати природні ресурси в регіонах країни таким чином, щоб не спричиняти їх прискорене вичерпання та порушення екологічного балансу. Це вимагатиме встановлення жорстких квот щодо видобутку певних рідкісних видів мінеральних ресурсів, вирубки лісових насаджень тощо.

2. Здійснювати комплексну реструктуризацію господарства індустріально-розвинених регіонів (Донецька, Луганська, Дніпропетровська області) у напрямку зниження енерго-, ресурсо-, еколого-, трудо- та зростання науко- та інформаційномісткості виробництва, що, зокрема, передбачає:

- модернізацію виробництва, технологічне переозброєння в таких базових галузях, як вугільна та металургійна;



- закриття шахт, які є хронічно збитковими, знаходяться в аварійному стані та несуть загрозу для життя працюючих на них людей;
- організацію професійної перепідготовки, матеріальної, психологічної та інформаційної підтримки звільнених працівників та тих, які підлягають звільненню у зв'язку із реструктуризацією підприємств і галузей;
- диверсифікацію виробничої структури регіонів, розвиток високотехнологічних галузей промисловості;
- стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу через створення і реалізацію заохочувальних програм з метою диверсифікації виробництва в регіонах та вирішення проблеми зайнятості працівників;
- зміни в структурі підготовки кадрів; зменшення підготовки навчальними закладами кадрів за спеціальностями, попит на які в перспективі скорочуватиметься, та збільшення підготовки кадрів для видів економічної діяльності, які є пріоритетними для розвитку країни та регіонів;
- екологізацію галузей і територій через впровадження екологічно безпечних технологій та розвиток рекреаційного господарства; стимулювання інвестицій в гуманітарну сферу, соціальну інфраструктуру тощо.

Існує багатий досвід розвинених країн світу щодо перебудови структурно застарілих галузей та переорієнтації в напрямках розвитку індустріально розвинених регіонів. Так, наприкінці 1970-х – в першій половині 1980-х рр. в США, Японії та країнах Європи реалізовувались державні програми реструктуризації чорної металургії. В низці країн Західної Європи в останні десятиліття проводилась також політика щодо згортання вугільної промисловості з відповідною реалізацією комплексних державних програм соціально-економічного розвитку старопромислових регіонів.

3. Проводити більш жорстку екологічну політику. Зокрема, екологічні платежі мають встановлюватись на рівні, який забезпечуватиме їх стимулюючий характер, сприяючи впровадженню підприємствами екологобезпечних технологій.

4. Оптимізувати використання трудового потенціалу в регіонах шляхом вдосконалення системи оплати праці та соціальної сфери, зокрема охорони здоров'я та галузі освіти, в першу чергу, в сільській місцевості; а також:

- більш широко залучати науковий кадровий потенціал регіонів до розробки загальнонаціональних і регіональних програм розвитку;
- об'єднувати зусилля Уряду, місцевої влади, бізнесу і науки в регіонах, залучаючи їх представників (з різних регіонів) до спільного проведення зустрічей, семінарів, конференцій та реалізації інноваційних проектів у пріоритетних напрямках економічного та регіонального розвитку.

5. Сприяти капіталізації природних, екологічних, ландшафтних, історико-культурних та інших надбань регіонів через розвиток туристичної галузі. Для активізації туристично-рекреаційного потенціалу регіонів, зокрема, необхідними є такі заходи:

- розвиток транспортно-комунікаційної сфери;
- будівництво готелів та розвиток соціально-обслуговуючих видів економічної діяльності (соціальної інфраструктури): роздрібна торгівля, ресторанний бізнес, охорона здоров'я, організація дозвілля тощо;
- заохочення та підтримка малого бізнесу, насамперед у вищезгаданих сферах;
- інформаційна підтримка з боку фахівців в галузі краєзнавства, географії, геології, історії тощо; інтеграція науки і бізнесу через співробітництво підприємців і науковців;
- розвиток інформаційної інфраструктури, інформаційний обмін між регіонами через Інтернет, організацію виставок, ярмарок тощо;
- популяризація історико-культурної спадщини регіонів, екологічних ресурсів, рідкісних ландшафтів, музеїв через засоби масової інформації, організацію загальнонаціональних конкурсів, рейтингів тощо.

Розвиток туризму як засіб капіталізації природних та історико-культурних цінностей матиме позитивні ефекти не тільки як чинник розвитку економічної активності окремих регіонів, а й як засіб сприяння реставрації

історичних пам'яток культури, архітектури, велика кількість яких на сьогодні в Україні перебуває у занедбаному стані та поступово руйнується і втрачається, підтримки та збереження музейних фондів тощо. Отже, йдеться про стратегічне завдання капіталізації природних та історико-культурних надбань держави та її окремих регіонів.

6. Здійснювати територіальне розгалуження інститутів та елементів фінансової інфраструктури, що сприятиме деконцентрації фінансових ресурсів на користь регіонів, капіталізації місцевих ресурсів та територіальній дифузії нововведень.

Фінансові ресурси належать до найбільш структурно та територіально мобільних, компенсуючи іммобільність цілої низки природних, земельних та історико-культурних ресурсів регіонів. Зокрема, важливим чинником капіталізації земельних ресурсів в регіонах України є формування розвиненого ринку землі з відповідною можливістю отримання сільськогосподарськими виробниками банківського кредиту під заставу землі.

Мобільності фінансових ресурсів сприятиме розвиток фінансових інституцій на зразок банків, фондових бірж, державних фінансових органів тощо. Відповідно, в ринковій економіці інвестиційно найбільш привабливими регіонами в першу чергу є такі, що відрізняються розвинутою фінансовою інфраструктурою. Для України характерні значні диспропорції в розвитку фінансової інфраструктури та розподілі фінансових ресурсів між регіонами. Найбільша їх частка припадає на м. Київ, який є абсолютним лідером у забезпеченні фінансовими ресурсами. Так, на кінець 2008 р. в банках м. Києва було сконцентровано 42,6 % коштів, залучених на рахунки суб'єктів господарювання та фізичних осіб. Низька забезпеченість ряду інших регіонів фінансовими ресурсами та інституціями є одним із важливих чинників низької капіталізації соціально-економічного потенціалу цих регіонів [68].

7. Вдосконалити механізм регіональної бюджетної політики, яка в Україні є вкрай неефективною. Зокрема, податкове навантаження на регіони здебільшого не враховує рівень їх економічного розвитку. Так, податок на

прибуток є однаковим у всіх регіонах України, що не враховує регіональної диференціації валового регіонального продукту. Так, у 2007 р. ВВП України на одну особу, за даними МВФ, складав 3 046 дол.США, тоді як в Києві перевищував середній по країні показник приблизно втричі, у доларовому обчисленні був більшим за 9 000 дол.США, тобто сягнув рівня деяких країн – членів ЄС. Отже, важливим напрямком активізації та капіталізації ресурсів менш розвинених регіонів України є зменшення на них фіскального тиску, а також розширення бази для наповнення місцевих бюджетів.

8. Продовжити розвиток базових соціально-політичних та економічних інституцій, насамперед – ефективної системи захисту майнових прав, а отже – ефективної судової системи; формування прозорого ринку землі; зниження рівня корупції на місцях; вдосконалення системи обрання та призначення представників до органів місцевого самоврядування; механізму взаємодії територіальних громад з місцевою владою тощо, з метою:

- капіталізації місцевих ресурсів;
- стимулювання дії мікроекономічних ринкових важелів активізації використання соціально-економічного потенціалу регіонів;
- активізації регіонального підприємницького капіталу;
- прискорення територіальної дифузії інституційних та технологічних інновацій.

9. Розвивати в регіонах інформаційно-комунікаційні мережі, зокрема Інтернет, задля:

- налагодження системного інформаційного обміну між регіонами, подолання інформаційних прогалин в обізнаності населення одних регіонів щодо інших регіонів та міжрегіональної роз'єднаності;
- територіальної мобілізації руху фінансових, матеріальних та людських ресурсів;
- прискорення просторового розповсюдження нововведень;

- забезпечення прозорості влади, налагодження зворотних зв'язків між органами державної влади та громадськістю (органами місцевого самоврядування та територіальними громадами).

Різна історична спадщина різних регіонів України, регіональна інституційна неоднорідність, що є основою ментально-ціннісних відмінностей населення регіонів та, відповідно, соціально-політичних міжрегіональних суперечностей, можуть стати чинниками конкурентних переваг національної економіки у процесі просування до інформаційного суспільства. Використання унікальних регіональних ресурсів поглиблює територіальний поділ праці та взаємозв'язок між регіонами країни, оскільки є основою для активного міжрегіонального обміну ресурсами, товарами, послугами, інформацією.

### **Контрольні запитання**

1. Що являє собою конкурентоспроможність регіонів?
2. Для чого необхідно розраховувати рівень конкурентоспроможності регіонів?
3. Що відноситься до найважливіших конкурентних позицій при формуванні конкурентоспроможності регіонів?
4. Що таке потенціал регіонів? На які види він поділяється?
5. Яким потенціалом володіє Україна відносно світових показників?
6. Що являє собою Глобальний Індекс Конкурентоспроможності та які його основні складові?
7. Як можна розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності?
8. Які основні конкурентні переваги регіонів України?
9. На що мають орієнтуватися стратегічні програми регіонів України?

## РОЗДІЛ 5. ВИРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 5.1. Стратегічна сегментація і аналіз стратегічних зон господарювання

Сучасна концепція стратегічного управління припускає для розробки стратегії підприємства виділення у зовнішньому середовищі стратегічних зон господарювання (СЗГ), усередині підприємства – стратегічних бізнес-одиниць. Такий підхід актуальний для диверсифікованих підприємств, чия діяльність поширюється на численні ринки й ринкові сегменти.

Для успішної роботи на ринку конкурентоспроможність підприємства має бути підкріплена такими факторами, як здатність до розвитку, виробничими й збутовими можливостями. Підприємство може збільшувати свій ринок збуту, тобто випускати той самий вид товару, продавати його у великих кількостях або розробити стратегію завоювання нових сегментів ринку, що одержали в теорії стратегічного управління назву „стратегічні зони господарювання”.

У сучасних ринкових умовах, для яких характерна нестабільність зовнішнього середовища, у підприємств немає чіткої й стабільної перспективи зростання й вони зіштовхуються з необхідністю диференційованої оцінки зовнішніх умов діяльності: тенденцій, проблем, сприятливих можливостей. Одиницею такого аналізу і є СЗГ. Революційним кроком в області управління диверсифікованими підприємствами слід вважати створення теорії стратегічних зон господарювання, уперше запропонованої І. Ансоффом на початку 70-х років XX ст. і практично реалізованої на підприємстві „General Electric”.

*СЗГ – це окремий сегмент зовнішнього оточення підприємства, що має свої характеристики, на який воно має або хоче одержати вихід. СЗГ має певні кількісні і якісні характеристики, до основних з яких належать:*

- 1) ємкість 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 [56].

Аналіз потенційних характеристик СЗГ дозволяє визначити найбільш раціональні напрямки стратегії розвитку підприємства.

Перший крок цього аналізу полягає у визначенні відповідних зон, їх дослідження поза зв'язками зі структурою підприємства або її поточною продукцією. Результат аналізу – оцінка перспективи, що відкривається для будь-якого конкурента. Досвідченому конкуренту з погляду зростання, норми прибутку, стабільності й технології на наступному щаблі ця інформація необхідна для того, щоб вирішити, як саме підприємство збирається конкурувати з іншими підприємствами у відповідній області.

Другий крок – розробка відповідної номенклатури виробів і розподіл відповідальності між структурними підрозділами підприємства за вибір області діяльності, розробку конкурентоспроможних виробів і збутових стратегій, а також за реалізацію прибутку. Для цього усередині підприємства виділяють стратегічні господарюючі центри (або інакше – СГЦ) – внутрішньофірмовий структурний підрозділ, відповідальне за стратегію розвитку в одній або декількох СЗГ, на який покладають відповідальність за вибір стратегічних напрямків діяльності та за реалізацію прибутку. Співвідношення понять „стратегічна зона господарювання” й „стратегічний господарський центр” наведено на рис. 5.1. Верхня частина рисунка показує, що СЗГ характеризується як певним видом попиту (потреб), так і певною технологією. Наприклад, до 1950 р. потреба в посиленні слабких електричних сигналів задовольнялася за допомогою технології електровакуумних ламп. Винайдений у 1948 р. транзистор став основою конкуренції у технології напівпровідників.

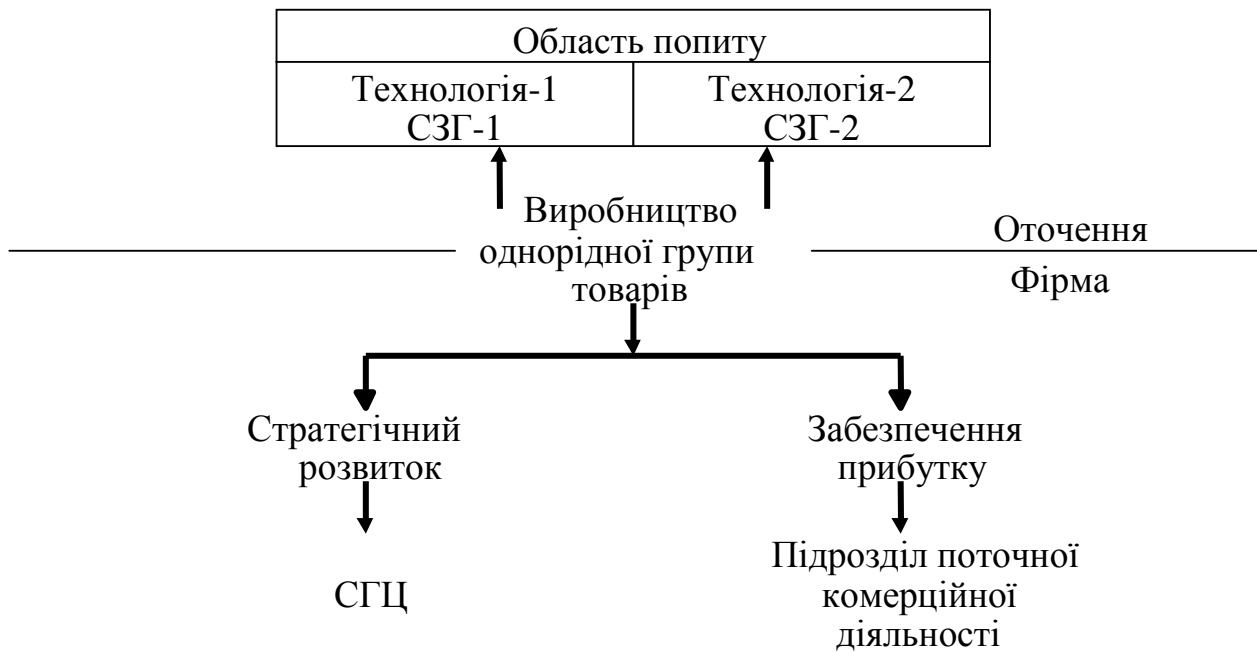


Рис 5.1 – Стратегічні зони господарювання і стратегічні господарські центри

Потреба в посиленні слабких сигналів разом з напівпровідниковою технікою становить одну СЗГ, перспективи якої після 1950 р. стали вгасати. Та ж сама потреба плюс транзисторна технологія – інша зона, надзвичайно перспективна в той час. Як показує цей приклад, як тільки на зміну одній технології приходить інша, проблема їх співвідношення стає для фірми справою найважливішого стратегічного вибору: зберігати (і як довго) традиційну технологію або переходити на нову, через яку певна частина продукції, що випускається фірмою, виявляється застарілою. Є багато прикладів того, як фірми, що не використовують вигоди розробки СЗГ, зберігають свою колишню продукцію навіть після того, як вона вже застаріла.

Вибір СЗГ безпосередньо пов'язаний з місією підприємства. Так, якщо місією підприємства є обслуговування ринку засобів виробництва (елементів основних виробничих фондів, предметів праці), то як СЗГ можуть виступати галузі промисловості, сільського господарства, транспорт і зв'язок; групи



підприємств різних галузей виробництва, призначених для комплексного задоволення потреб ринку засобів виробництва.

Якщо місією підприємства є обслуговування ринку споживчих товарів і послуг, то в якості СЗГ виступають або окремі сегменти ринку товарів народного споживання, або різні сполучення цих сегментів, або регіональні ринки окремих товарів або їх сполучення.

Фактори, що визначають перспективність окремих СЗГ, можуть бути відмінні в різних країнах, і навіть у межах однієї країни, регіональні розходження в умовах бізнес-діяльності. Все це має бути враховане за виділення СЗГ. Визначення границь СЗГ являє собою складне багатофакторне завдання. Дотепер відсутні досить аргументовані ознаки стратегічної зони господарювання. Межі СЗГ такі, що усередині цієї зони створюються передумови для досягнення високого рівня конкурентних переваг. Оскільки досягти конкурентних переваг у рамках надмірно широких границь СЗГ досить складно, необхідно оптимізувати їх широту. У цьому випадку оптимальною слід визнати СЗГ, у межах якої досягається максимальна величина відношення потенційного ефекту запобігання банкрутства до адаптаційних витрат. Як обмеження в подібній оптимізаційній задачі мають виступати потенційні можливості підприємства забезпечити наявність усього спектра ресурсів, що формують рівень адаптаційних витрат, зумовлений відповідними границями СЗГ.

Однак виділення СЗГ є досить складним завданням. Причину виникаючих труднощів І. Ансофф вбачає у нездатності керівників підприємством „відмовитися від звичного „погляду всередину”, зверненого на традиційні ринки й види продукції, на користь „погляду в зовнішній світ майбутніх тенденцій, небезпек і нових можливостей” [4].

У цілому для виділення СЗГ застосовують такі параметри:

- 1) *перспективи зростання*, які мають бути виражені не тільки темпами зростання, але й характеристикою життєвого циклу попиту;
- 2) *перспективи рентабельності*, які не збігаються з перспективами

прибутку (величезне зростання ринку чипів з ємкістю пам'яті в 64 кілобайти дав приклад процвітання без прибутку);

3) *очікуваний рівень нестабільності*, при якоому перспективи втрачають визначеність і можуть змінитися;

4) *головні фактори успішної конкуренції в майбутньому*, які зумовлюють успіх у СЗГ.

Перераховані вище параметри враховуються за будь-якою потенційною СЗГ. Разом з тим, щоб прийняти досить раціональні рішення з приводу розподілу ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності й підтримки стратегії розвитку, менеджери мають перебрати у процесі сегментації ринку велику кількість комбінацій перерахованих факторів, що істотно розрізняються між собою. При цьому необхідно відібрати досить вузьке коло СЗГ, інакше рішення за ними можуть стати нездійсненними. Кількість СЗГ на одному підприємстві залежить від того, наскільки широка диверсифікація на ньому. На практиці у великих фірмах можна виявити від 30 до 50 СЗГ. Зрозуміло, таке ж число може виявитися в невеликих фірмах, якщо їх диверсифікація широка. Порядок виділення СЗГ показаний на рис. 5.2 [44].

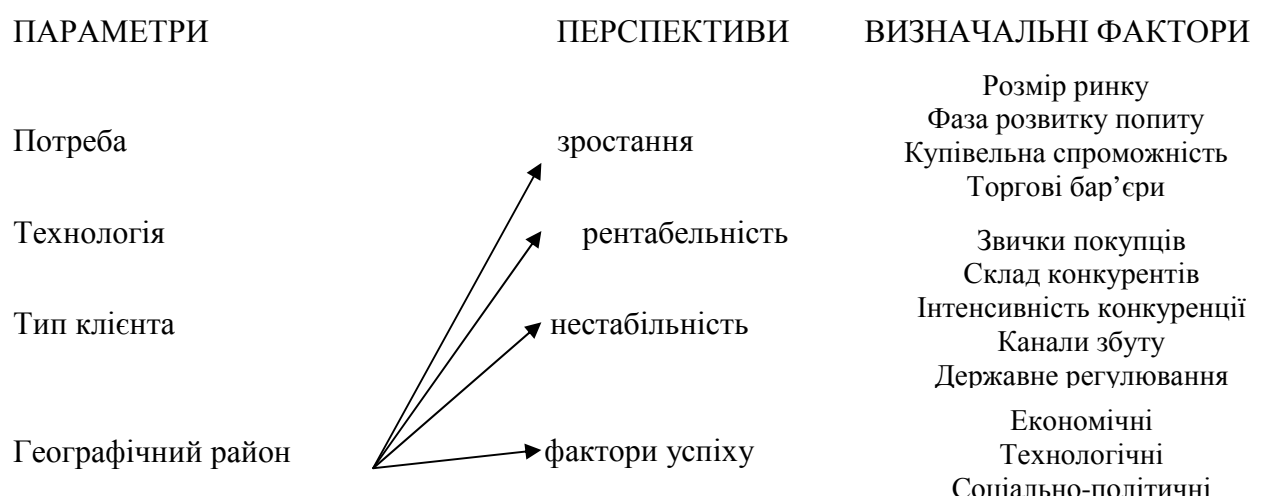


Рис. 5.2 – Порядок виділення стратегічної зони господарювання

Як видно з лівої частини рисунка, цей процес починається з визначення потреб, які необхідно задовольняти, потім йде перехід до питання про технології й до аналізу типів клієнтів.

Різні категорії клієнтів (кінцеві споживачі, промисловці, особи вільних професій, державні установи) звичайно розглядаються як різні СЗГ. Наступна класифікація – за географією потреб. У правій частині рисунка – перелік факторів, які можуть бути зовсім різними в межах двох країн. У межах однієї країни можливі регіональні розходження, які мають враховуватися шляхом подальшої сегментації ринку. У той же час, якщо виявляється, що параметри й перспективи майже збігаються у двох або більшій кількості країн, можна розглядати їх як єдину СЗГ.

Приклад: параметрами виділення СЗГ із зовнішнього середовища підприємства є:

- певна потреба – потреба в засобах зв'язку;
- технологія, за допомогою якої цю потребу може бути задоволено – бездротова (мобільний зв'язок) і провідна (Укртелеком);
- тип клієнта – пакети мобільного зв'язку розраховано на бізнес-клас і на рядового споживача;;
- географія потреби – приналежність основного клієнта до певної географічної зони країни.

Після того як підприємством виділено окремі сегменти ринку, на яких воно діє або які має намір освоїти, доцільно зіставити й оцінити привабливість кожного з них. Для зіставлення різних СЗГ застосовують найрізноманітніші підходи. Один з них – матриця Бостонської консультативної групи (БКГ). Його сутність полягає у визначенні за допомогою матриці співвідношення частки ринку, що належить підприємству, до частки ринку, що належить його провідному конкурентові. Це співвідношення визначає порівняльні конкурентні позиції підприємства у перспективі. Для кожної СЗГ робиться оцінка наведених двох параметрів, які вписуються у відповідні клітинки. Матриця БКГ допомагає виконати дві функції: ухвалити рішення щодо намічених позицій на ринку й розподілити стратегічні кошти між СЗГ у майбутньому. Матриця БКГ застосовна лише в тому випадку, якщо зростання обсягу діяльності може бути надійним

вимірником перспектив (не зміниться фаза життєвого циклу, невисокий рівень нестабільності) [77].

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

Оцінку привабливості СЗГ засновано на таких принципах:

1. Необхідний глобальний прогноз економічних, соціальних, політичних, технологічних умов для тих СЗГ, які цікавлять підприємство.
2. Бажаний аналіз ступеня впливу найважливіших тенденцій і випадкових подій на відповідну СЗГ і оцінка ступеня нестабільності у цій зоні.
3. Переважна екстраполяція колишніх тенденцій зростання й рентабельності в розглянутих СЗГ.
4. Аналіз факторів, що визначають попит, і оцінка можливих змін у сформованих тенденціях попиту.
5. Оцінка загальних зрушень у тенденціях зростання в близькій і далекій перспективі проводиться за допомогою балів інтенсивності.
6. Коректування екстраполяції за допомогою оцінки загальних зрушень.
7. За допомогою аналізу ступеня конкурентного тиску й екстраполяції даних про рентабельність дається оцінка можливих змін у тенденціях рентабельності.
8. Сполучення перспектив зростання (G), рентабельності (P) і можливого рівня нестабільності (+Q, -Q) дає змогу одержати загальну оцінку привабливості СЗГ у майбутньому.

Привабливість СЗГ визначають за формулою [4]:

$$\text{Привабливість СЗГ} = \alpha G + \beta P + \gamma Q_i - \delta Q_i, \quad (5.1)$$

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.

Мистецтво визначення набору технологій за виділення СЗГ полягає у забезпеченні підприємством досягнення синергійного ефекту від їх взаємодії. Прояв синергійного ефекту можливий також за взаємодії СЗГ, тому одним із завдань стратегічного управління є організація такої взаємодії.

У рамках теорії стратегічного управління 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.

На основі вибору СЗГ формуються стратегічні завдання. Найважливішими з них є визначення:

- набору СЗГ, у якому підприємство буде діяти в перспективі;
- роду взаємодії між СЗГ, включених у перспективний набір;
- методів захисту стратегічного перспективного набору від руйнівного впливу несподіваних подій;
- напрямків діяльності з підготовки до використання перспективних

технологічних нововведень.

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.

## 5.2. Концепція базової стратегії

Відправним моментом у стратегічному плануванні є вибір базової стратегії. Вихідними даними для її вибору служать як макроекономічні чинники, так і внутрішні можливості підприємства, що визначаються циклом його розвитку, а основне завдання, що вирішується при цьому, полягає у забезпеченні узгодженості між цілями і ресурсами. Як результат спроб досягнення такого узгодження і виникають альтернативні варіанти. Кожному з них відповідає конкретний блок методів із забезпечення обраних напрямків діяльності, удосконалення організаційної структури і системи управління, зі стимулювання, підбору, ранжирування і підвищення кваліфікації кадрів, освоєння виробництва нових видів продукції, методів просування її на ринок і т.д.

У розробці варіантів базової стратегії широко використовується методичний прийом, пов'язаний із стратегічною сегментацією діяльності підприємства і виділенням СЗГ. Цей прийом є своєрідним поглядом збоку на об'єкт управління, пов'язаний з аналізом зовнішнього оточення і врахуванням окремих тенденцій, загроз і нових можливостей.

Об'єктом аналізу при стратегічній сегментації стають стратегічні зони господарювання. Вони розглядаються як окремі сегменти зовнішнього середовища, на які організація має або хоче одержати вихід.

На першому етапі розробки базової стратегії первинний аналіз полягає у виборі СЗГ і дослідженні їх у відриві від існуючої структури і номенклатури продукції і послуг. Це дає змогу оцінити перспективи, що розкриваються в певній СЗГ будь-якому конкуренту з погляду можливостей

розвитку, прибутковості, стабільності і технології, і вирішити, як підприємство може конкурувати в цій зоні з іншими фірмами. Після вибору СЗГ на підприємстві приступають до розробки номенклатури продукції і послуг, із якими воно вийде на ринок у даних зонах (сферах) діяльності. Для цього керівництво підприємства, що спирається на результати стратегічного аналізу, може використовувати такі інструменти формування номенклатури продукції, як життєвий цикл виробу, матриця можливостей щодо товарів-ринків, аналіз продуктового портфеля, матриця "життєвий цикл продукту - конкуренція", метод оцінювання впливу ринкової стратегії на прибуток чи загальну стратегічну модель М. Портера.

Використання моделі життєвого циклу продукції (ЖЦП) полегшує оцінювання поточного і перспективного стану ринку, визначення СЗГ підприємства, його внутрішніх ресурсів і конкретних можливостей залежно від стадії життєвого циклу товарів чи послуг. Побудова діаграм продажу товарів різних продуктів, їх груп за попередній період з урахуванням очікуваних прогностичних перерв дозволяє оцінити перспективність видів продукції, а також перспективи і характер роботи в даній СЗГ у майбутньому.

Використання матриці можливостей щодо товарів-ринків (рис. 5.3) базується на реалізації однієї з чотирьох альтернативних стратегій, орієнтованих на зберігання або розширення обсягів продажу: мова йде про стратегії проникнення на ринок, розвиток ринку збуту, розробки нового товару, диверсифікації [37].

Перша з перерахованих стратегій забезпечується активізацією маркетингової діяльності для збільшення обсягів продажу за рахунок модернізації виробів, зниження цін на них, поліпшення післяпродажного обслуговування, залучення споживачів продукції конкуруючих підприємств, розширення кола споживачів за допомогою реклами і т.д.

Область конкуренції	Широка	Лідерство у скороченні витрат	Лідерство в диференціації продукції
	Вузька	Фокусування на зниженні витрат	Фокусування на диференціації
		<i>Зниження витрат</i>	<i>Диференціація продукції</i>
		<i>Стратегічні переваги</i>	

Рис.5.3 – Матриця конкуренції М. Портера

Розвиток (розширення) ринку збуту забезпечується просуванням наявних товарів у нові географічні райони їхнього споживання або на інші сегменти ринку. Останнє пов'язано з формуванням нових модифікацій товару, використанням нових товарів збуту або поліпшенням реклами. Типовим прикладом застосування стратегії розвитку ринку є діяльність ВАТ "Дніпрошина", спрямована на розширення номенклатури продукції, орієнтованої на транспортні засоби не тільки України і держав СНД, але і споживачів деяких інших країн. Підприємство освоїло виробництво 75 типорозмірів шин для мотоциклів, автомобілів і сільськогосподарської техніки. Географія постачань ВАТ "Дніпрошина" охоплює країни СНД, Чилі, Бразилію, В'єтнам, Пакистан, Єгипет, Нігерію.

Третій тип стратегії заснований на розробці нового товару з метою збільшення продажу на освоєних сегментах ринку. Для цього можуть бути поліпшені споживчі властивості продукції, створені нові її модифікації, розроблені товари нових моделей і типорозмірів, щоб повніше задовольнити запити споживачів. При аналізі необхідності диверсифікації дається оцінка можливостей зміцнення ринкових позицій за рахунок освоєння виробництва нових видів продукції.

Загальна стратегічна модель М. Портера [37] базується на розгляді таких двох концепцій маркетингу і властивих їм альтернатив, як вибір цільового ринку і стратегічна перевага фірми. Останнє може знайти свій



прояв в унікальності освоєної продукції чи у відносно низькій її ціні, що забезпечується шляхом зниження витрат на виробництво. Об'єднуючи ці дві концепції, модель М. Портера передбачає виділення трьох базових стратегій.

Перша - стратегія переваг відносно витрат або цінових параметрів, у реалізації яких фірма орієнтується на широкий ринок збуту і масове виробництво продукції.

Друга стратегія - це стратегія диференціації, орієнтуючись на яку підприємство націлюється на широкий ринок, пропонуючи оригінальний товар, що має переваги перед аналогами.

Третя стратегія - концентрація на специфічному сегменті ринку за рахунок низьких цін або четверта - унікальності запропонованого товару. Застосування у розробці номенклатури продукції описаних вище методів полегшує визначення СЗГ і формування базової стратегії підприємства.

Ринкових стратегій може бути декілька, відповідно до видів виготовленої продукції. Зміст базових стратегій залежить від умов освоєваних ринків, номенклатури виробництва, конкурентоспроможності продукції, фінансових, технологічних, збутових, кадрових можливостей підприємства, а також інших чинників.

Досвід розробки стратегій різних підприємств свідчить про те, що їхнє керівництво рідко зупиняє свій вибір на якомусь одному варіанті. Як правило, загальна стратегія є комбінацією декількох стратегічних підходів, причому послідовність стратегічних підходів визначається значущістю і очікуваними результатами впровадження кожної із базових стратегій. У таких випадках загальна стратегія підприємств формується з використанням слів - "спочатку" і "потім". Наприклад, спочатку зосереджують зусилля на продовженні випуску вже освоєної продукції і на постачанні її на традиційні ринки, оскільки попит на неї усе ще достатньо високий; потім сконцентровують увагу на нових ринках збуту, поставляючи на них традиційну продукцію; потім створюють нові модифікації популярних виробів і постачають їх на старі ринки з метою стимуляції повторних

закупівель і т.д.

Вся різноманітність стратегій, які підприємства різних форм власності демонструють у реальному житті, є різними модифікаціями декількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов і відповідного внутрішнього і зовнішнього оточення. Тому важливо враховувати причини, що змушують підприємства віддавати перевагу тій чи іншій стратегії.

Стратегію обмеженого зростання застосовують більшість підприємств, які функціонують у "старих галузях", що давно склалися і характеризуються стабільною технологією. При впровадженні стратегії обмеженого зростання цілі розвитку підприємства встановлюються "від досягнутого" і коригуються з урахуванням зміни умов функціонування (темів інфляції, рівня насиченості ринку, платоспроможного попиту і т.д.). Якщо керівництво в цілому задоволене станом підприємства, то в перспективі воно буде дотримуватися раніше впровадженої стратегії, оскільки орієнтація на неї залишається найпростішим і найменш ризикованим шляхом подальшого освоєння ринку.

Стратегія зростання найчастіше реалізується в нових галузях, що динамічно розвиваються і яким властива швидка зміна технологій. Ця стратегія визначається щорічним значним зростанням обсягів виробництва стосовно рівня попереднього року.

Стратегія скорочення або останнього засобу. Перевага їй надається вкрай рідко, оскільки характерним для неї є встановлення цілей нижче рівня, досягнутого в минулому. На стратегію скорочення орієнтуються у випадках, якщо показники діяльності підприємства мають стійку тенденцію до погіршення і жодні засоби не допомагають їй протистояти.

Комбінована стратегія - це будь-яке об'єднання розглянутих вище альтернатив - обмеженого зростання, зростання або скорочення. Такої стратегії дотримуються, в основному, значні диверсифіковані підприємства, що активно функціонують у декількох галузях із властивими їм розходженнями в ринковій кон'юнктурі. Так, компанія може продати або

ліквідувати одне із своїх підприємств і замість нього придбати одне або декілька інших. У цьому випадку і відбудеться об'єднання двох базових альтернативних стратегій - скорочення і зростання.

Кожна з наведених вище стратегій є базовою стратегією, що, в свою чергу, має ряд альтернативних варіантів. Так, стратегія зростання може бути реалізована шляхом придбання іншої фірми (зовнішнє зростання) або значного розширення асортименту продукції, яка вже виробляється (внутрішнє зростання). Стратегія скорочення також може мати певні альтернативи. До них належать: ліквідація - найрадикальніший варіант, коли підприємство перестає існувати; відсікання зайвого, при якому ліквідуються або перепрофілюються неефективні підрозділи.

Базові стратегії є варіантами загальної стратегії підприємства, заснованої на комплексі функціональних стратегій, проектів і програм (однією з таких функціональних стратегій і є стратегія поведінки підприємства на зовнішньому ринку), їхня розробка, об'єднання і узгодження є важливою умовою наповнення загальної стратегії конкретним змістом.

Після перевірки базових стратегій на відповідність цілям підприємства, зіставлення їх зі стадіями життєвих циклів товарів, попиту і технології, загальна стратегія підкріплюється функціональними стратегіями, конкретними проектами і програмами. Розробка функціональних стратегій містить формування цілей і постановку завдань, що сприяють їхньому досягненню. Після цього встановлюються терміни вирішення завдань, визначаються необхідні ресурси і т.д.

Формування функціональних стратегій, проектів і програм супроводжується їхнім об'єднанням і узгодженням у рамках загальної стратегії. Після цього настає період завершення формування стратегій. Він передбачає доопрацювання загальної стратегії до рівня відповідності її цілям розвитку організації.

Методи доопрацювання можуть бути найрізноманітнішими. Враховуються цілі й завдання розвитку підприємства, усі види стратегічної

інформації. Часто доопрацювання загальної стратегії здійснюється з урахуванням концепції життєвого циклу продукції, що дає змогу узгодити стратегію розвитку із структурою життєвого циклу товару і, відповідно, попиту на нього.

### 5.3. Формування стратегічних альтернатив, їх оцінка і вибір стратегії

Формування стратегічних альтернатив показує, що однієї тієї ж самої мети можна досягти різними способами. Відтак виникають два запитання:

1. Які існують способи досягнення фірмою своєї мети?
2. Який із способів досягнення мети є найкращим?

У пошуках відповідей на ці запитання підприємець розробляє кілька варіантів стратегій і вибирає з поміж них найбільш придатний для свого бізнесу.

**Стратегічні альтернативи** (лат. *alternare* — чергуватися, від *alter* — один з двох) — комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів.

Таким чином, багатофакторний вплив на вибір стратегії зумовлює необхідність мати декілька стратегічних альтернатив, обираючи з них найпродуктивніший варіант. Розроблення і аналіз стратегічних альтернатив починають, звичайно, із стратегічної сегментації зовнішнього (конкурентного) середовища, тобто із визначення СЗГ — сукупності зон бізнесу, яким притаманні однакові важливі елементи. Такими елементами можуть бути одні і ті самі або подібні конкуренти, відносно близькі стратегічні цілі, однакові стратегічне планування, ключові чинники успіху, технологічні можливості. Першою використала цей інструмент фірма General Electric, яка згрупувала 190 напрямів діяльності в 43 СЗГ, а потім агрегувала (укрупнила, об'єднала) їх у 6 секторів. Концепція СЗГ допомагає диверсифікованим компаніям раціоналізувати організацію розрізнених сфер бізнесу та розподіл ресурсів між ними, знизити складність підготовки стратегії корпорації, забезпечення взаємодії сфер їх діяльності в різних галузях.

Отже, при виборі конкурентного статусу підприємство визначає стратегію, враховуючи свої управлінські можливості і ресурси, ухвалює рішення про зосередженість своїх зусиль у певних СЗГ (які з них освоює, а які залишає), аналізує можливості використання синергічного ефекту від взаємопов'язаності зон господарювання, передбачає ризики і ймовірні варіанти протидії їм та уникнення їх, передбачає і готує можливості для використання майбутніх технологічних проривів і потенціалу галузей зростаючого попиту тощо.

Вибір стратегії є основою стратегічного планування. Як правило, підприємству доводиться обирати стратегію з кількох можливих варіантів. Кожен етап стратегічного управління підприємством як глобальної системи управління його діяльністю, спрямованою у довгострокову перспективу, є елементом певної системи, а всі вони взаємозв'язані (рис.5.5).

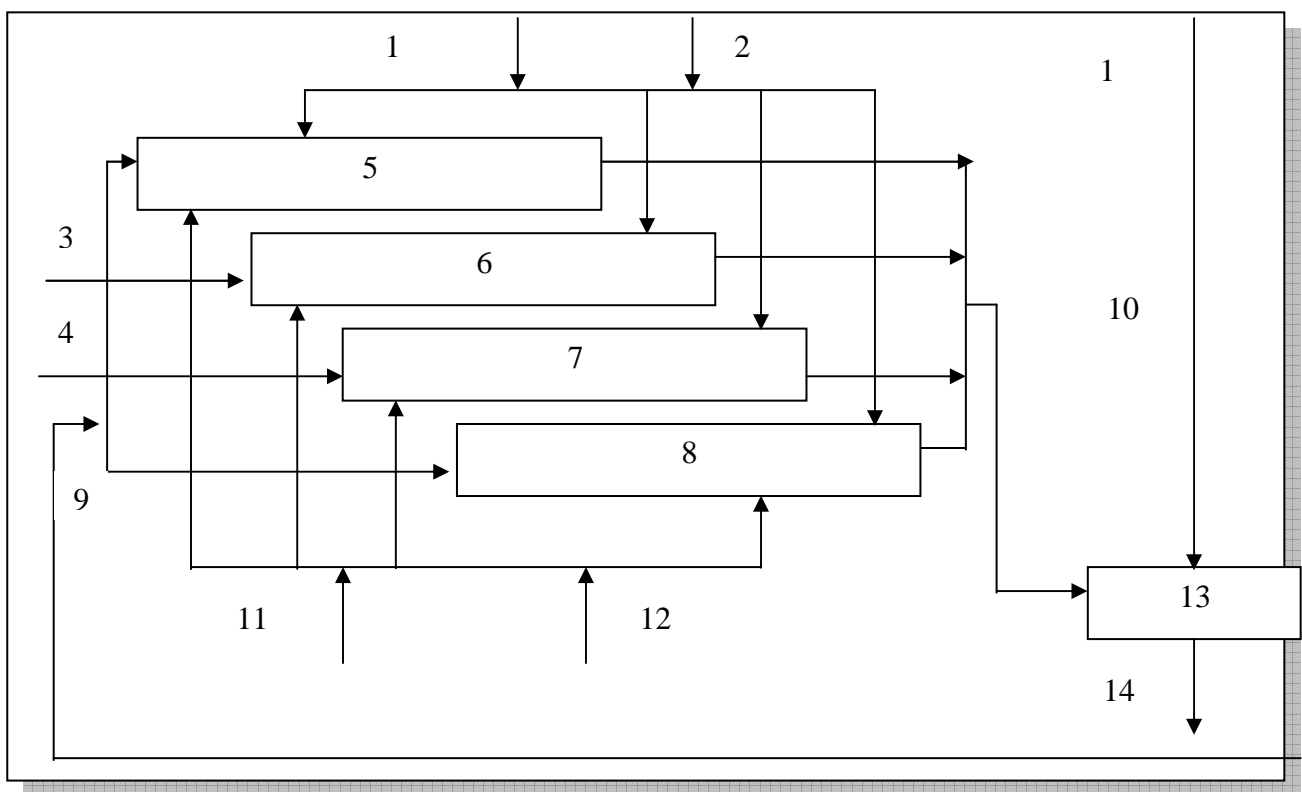


Рис. 5.5 – Формування портфеля стратегічних альтернатив підприємства

1 – знання і досвід керівництва; 2 – знання і досвід співробітника; 3 – місія підприємства; 4 – "дерево цілей"; 5 – альтернативи використання можливостей; 6 – альтернативи усунення загроз; 7 – альтернативи збереження і використання сильних сторін; 8 – альтернативи ліквідації слабких сторін; 9 – зворотній зв'язок; 10 – попередній портфель стратегічних альтернатив; 11 – керівництво підприємства; 12 – співробітники підприємства; 13 – якісний аналіз портфеля альтернатив; 14 – керівництво підприємства.

На підставі аналізу рис. 5.5 можна зробити висновок, що процес формування портфеля стратегічних альтернатив охоплює такі підетапи: визначення альтернатив використання можливостей; вибір альтернатив усунення загроз зовнішнього середовища; оцінка альтернатив збереження і використання сильних сторін; обґрунтування альтернатив подолання слабких сторін підприємства; якісний аналіз портфеля стратегічних альтернатив.

У пошуках оптимальної стратегії, менеджмент підприємства опиняється перед необхідністю аналізу і надання переваги одному із стратегічних варіантів або їх спорідненій групі. Цьому передуює певна дослідна й аналітична робота, яку здійснюють, використовуючи певні моделі і методики.

Після розгляду наявних стратегічних альтернатив керівництво підприємства обирає конкретну стратегію, маючи на меті максимальне підвищення його довгострокової ефективності. Для цього потрібно мати загальновизнану концепцію підприємства і його майбутнього. Стратегічний вибір повинен бути чітким, конкретним та однозначним.

Стратегічний вибір повинен ґрунтуватися на концепції розвитку підприємства, а формулювання стратегії має бути чітким, зрозумілим, оскільки обрана стратегія надовго обмежує свободу дій керівництва і обумовлює всі схвалювані ним рішення. Для цього попередньо ретельно досліджують і оцінюють всі альтернативи, взявши до уваги різноманітні чинники (ризики, досвід минулих стратегій, вплив власників акцій, час тощо).

Існує безліч стратегій бізнесу, проте більшість їх можна віднести до однієї з таких типових стратегій (за класифікацією М. Портера):

- 1) стратегія контролювання витрат;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування.

Стратегія контролювання витрат ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво та реалізацію продукції в порівнянні з витратами

конкурентів. За низьких витрат на виготовлення одиниці продукції підприємство може забезпечити необхідний для свого виживання рівень прибутків навіть тоді, коли ціни на її продукцію нижчі за ціни продуктів-конкурентів. Ті самі низькі ціни перешкоджають і появі нових конкурентів.

Існує багато практичних способів побудови стратегії контролювання витрат, найпоширенішими серед яких є:

- збільшення обсягів виробництва продукції (послуг);
- зменшення накладних витрат;
- застосування нового устаткування;
- використання нових технологій тощо.

У кожному конкретному випадку підприємство вибирає такий шлях, який забезпечує реалізацію його конкурентних переваг. Проте слід зауважити, що стратегія контролювання витрат ефективно спрацьовує лише за таких умов:

- 1) коли споживачі чутливі до зміни цін на продукцію підприємства;
- 2) коли підприємства-конкуренти продають такі самі товари;
- 3) коли підприємство може реально регулювати обсяги продажу й масштаби виробництва продукції.

Вибір стратегії контролювання витрат не позбавлений небезпеки. Найчастіше підприємства помиляються, переоцінюючи власні можливості управління витратами.

Стратегія диференціації спрямована на те, щоб поставляти на ринок товари, котрі за своїми властивостями є привабливішими для споживачів, ніж продукція конкурентів. Різні фактори зумовлюють вибір стратегії диференціації, але ключовим чинником вибору є наявність товару з унікальними властивостями й завдяки цьому привабливого для покупця. Такими унікальними властивостями товарів, наприклад, можуть бути:

- висока якість продукції;
- розгалужена мережа філій для після продажного обслуговування;

- високий рівень обслуговування клієнтів;
- принципова новизна продукції;
- імідж підприємства тощо.

Диференціація — це надійна стратегія, яка широко застосовується на практиці. Але слід усвідомлювати також і ймовірні ризики вибору стратегії диференціації:

1) можливість недооцінки споживачем унікальної властивості продукції;

2) завеликі витрати на надання продукту тієї чи іншої унікальної властивості, а відтак збільшення його продажної ціни до рівня не конкурентоспроможності.

В основу стратегії фокусування покладено реальний факт сегментації ринку, коли кожний сегмент пред'являє специфічні вимоги до продукції (послуг). Якщо підприємство забезпечить виробництво продукції (послуг), котрі відповідають цим вимогам, та зробить це краще за конкурентів, то воно збільшить частку своєї участі в ринку.

Розробка стратегії фокусування охоплює:

1) вибір одного чи кількох сегментів ринку (ринкових ніш) для підприємства з цілеспрямованою орієнтацією або на:

- певну групу споживачів;
- обмежений асортимент товарів;
- специфічний географічний ринок;

2) ідентифікацію специфічних потреб, бажань та інтересів споживачів у визначеному сегменті ринку;

3) пошук кращих, ніж у конкурентів, способів задоволення специфічних запитів споживачів. Зробити це можна такими способами: контролювання витрат; диференціації.

У стратегії фокусування є два варіанти: фокусування витрат і фокусування диференціації, які обмежені одним чи кількома вузькими сегментами ринку.



Стратегія фокусування досить широко використовується у сфері малого бізнесу, котрий, як правило, не має достатніх ресурсів, щоб охопити ринок у цілому. Жодна із зазначених стратегій бізнесу не має абсолютних переваг перед іншими. Усі вони широко використовуються на практиці. Але в кожному випадку підприємець має дотримуватись основного принципу вибору стратегії — зосереджуватися на тому, що в нього виходить найкраще, а не намагатися діяти на всіх напрямках.

У цілому ефективна стратегія має:

- 1) орієнтуватися на конкретних споживачів, їхні потреби й запити;
- 2) відображати всі сильні сторони підприємства, які в сукупності створюють її конкурентні переваги;
- 3) включати конкретні завдання, котрі дають змогу підприємству реально реалізувати свої конкурентні переваги;
- 4) включати методи, спрямовані на подолання слабкості підприємства та загроз із зовнішнього середовища.

Стратегічне планування — трудомістка, але критично важлива стадія розробки бізнес-плану. Процес стратегічного планування привчає підприємця до порядку у веденні справ, допомагає усвідомити природу власного бізнесу, визначити конкретне коло споживачів, зрозуміти конкурентів, а відтак збільшує шанси на успіх

#### 5.4. Базові стратегічні підходи обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Є декілька підходів до планування стратегічних альтернатив. Один з них наведений на рис. 5.7.

<b>Ринки існуючі</b>	<b>Ринки нові</b>
1. Стратегія – покращуй те, що вже робиш	2. Стратегія розвитку ринку
3. Стратегія розробки нових продуктів	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 5.7 – Матриця можливостей за товарами (ринками)

Квадрант 1 показує спрямованість стратегії підприємства на існуючі продукти й ринки. Цю стратегію називають методом економії витрат, або "покращуй те, що вже робиш". Ця стратегія вибирається тими стратегічними господарськими підрозділами, ринок яких продовжує розвиватися або ще не насичений.

Квадрант 2 показує спрямованість стратегії на розвиток ринку, тобто на створення нових ринків для продукції, яка вже довго випускалася. Ця стратегія ефективна, якщо підприємство намагається розширити свій ринок за рахунок проникнення на нові географічні ринки, в тому числі в інших країнах; впровадження в нові сегменти ринку товарів, попит на які ще не задоволений; нових пропозицій існуючих товарів і інтенсифікації реклами; освоєння нових сегментів ринку, коли для відомої продукції з'являються нові галузі застосування.

Квадрант 3 означає спрямованість стратегії на розробку нових продуктів для ринків, які давно склалися і освоєні. Ця стратегія застосовується тоді, коли стратегічні господарські підрозділи мають ряд успішних моделей виробів, які завоювали велику популярність у споживачів. У цьому випадку організація розробляє нові або модифікує старі товари поліпшеної якості і реалізує їх лояльно настроєним клієнтам.

Квадрант 4 - стратегія диверсифікації. Ця стратегія застосовується з метою уникнути надмірної залежності підприємства від одного стратегічного господарського підрозділу або одного асортиментного набору продукції, а також у тому випадку, якщо останнє бажає залишити ринки, які знаходяться в стані застою або які згортаються. Однак реалізація стратегії диверсифікації передбачає розробку нових продуктів і нових ринків. Через це вона є найбільш ризиковою, так як ніколи нема цілковитої впевненості, що нові ринки готові прийняти нову продукцію і вона буде користуватися увагою покупців.

Ще один підхід до вибору стратегічних альтернатив базується на

аналізі продуктового портфеля (портфельний аналіз), заснований на побудові матриць шахового типу, у яких стратегії класифікуються за визначеними критеріями. Найбільшого поширення набула матриця "портфеля продукції", вперше запропонована Бостонською консалтинговою групою (БКГ). В основі портфельного аналізу лежить концепція життєвого циклу продукції, а застосування його засновано на оцінці можливостей підприємства за допомогою критеріїв розширення ринку, що вимірюється абсолютним обсягом продажу і темпами його зростання, а також розміром контрольованої частки ринку, що обчислюється у відсотках до загальногалузевого обсягу продажів. Виділяють чотири категорії продукції з властивими їм типами стратегій (рис. 5.4).

		<i>Високий (вище 1.0)</i>	<i>Низький (нижче 1.0)</i>
<i>Темпи зростання галузі</i>	<i>Високі</i>	“Зірка”	“Знаки питання” (“дикі кішки”, “важкі діти”)
	<i>Низькі</i>	“Дійна корова”	“Собака”
		<i>Відносний розподіл ринку</i>	

Рис. 5.4 – Матриця Бостонської консалтингової групи

Для продуктів категорії "зірки" основна стратегія підприємства - проникнення на нові ринки і формування нових сегментів на існуючих ринках за рахунок освоєння нових каналів системи розподілу з властивим їм високим рівнем витрат на рекламу і поліпшення якості продукції. Для продуктів категорії "дійна корова" головним стратегічним напрямком діяльності підприємства є посилення і захист своїх ринкових позицій від конкурентів.

Для продуктів категорії "дика кішка", що приносять маленькі прибутки, але можуть перетворитися на "зірок" при додаткових капіталовкладеннях, в основі стратегії підприємства лежать значні витрати на рекламу, встановлення ринкових недоліків товарів і поліпшення їхніх експлуатаційних властивостей для створення стабільного гарантованого ринку збуту.

Продукти категорії "собаки", що приносять мало прибутків, хоча і не потребують високих витрат, не мають перспектив і повинні бути зняті з виробництва. Для таких товарів характерний низький темп розширення ринку і його незначний розмір. Виробництво продукту стає доцільним за умови забезпечення його переходу з категорії "диких кішок" у "зірки", а потім і в "дійні корови" [2,4].

Основні рекомендації БКГ наступні:

1. Надлишок коштів від "дійних корів" має використовуватися для розвитку обраних „диких кішок” і вирощування “зірок”, що розвиваються. Довгострокові цілі полягають в зміцненні позиції “зірок” і перетворенні привабливих “диких кішок” у “зірки”, що зробить портфель підприємства більш привабливим;

2. “Дикі кішки” з більш слабкими або неясними довгостроковими перспективами повинні “роздягатися” так, щоб зменшити попит на фінансові ресурси в підприємства;

3. Компанія повинна виходити з галузі, коли СЗГ, що знаходяться там, відносяться до “собак” – за допомогою стратегій „збору врожаю”, „роздягання” або “ліквідації”;

4. Якщо підприємство відчуває нестачу у “дійних коровах”, “зірках або” “диких кішках”, то повинні бути початі дії і „роздягання” для збалансування портфеля. Портфель повинний містити “зірок” і “диких кішок” у кількостях, достатніх для забезпечення здорового зростання підприємств, і “дійних корів” – для забезпечення інвестиціями “зірок” і “диких кішок”.

У табл. 5.1 наведені характеристики різних СГЦ відповідно до їх положення в матриці та їх можливі стратегічні альтернативи

Таблиця 5.1 – Позиціонування стратегічних господарюючих центрів [75]

Характеристика групи СГЦ	Фінансові потреби та фінансові потоки	Стратегічні альтернативи
1	2	3
<p>„Знаки питання”</p> <p>Високі темпи зростання роблять СГЦ привабливими з галузевої точки зору, але низька відносна частка ринку робить проблематичною успішну конкуренцію з більш ефективно діючими суперниками.</p> <p>Сильні „знаки питання” – з високим потенціалом зростання.</p> <p>Слабкі „знаки питання” – не мають шансів наздогнати лідерів за кривою досвіду, як правило, є обузою для диверсифікованого підприємства.</p>	<p>Висока потреба в фінансових засобах, необхідна для забезпечення зростання, адекватного зростання ринку, що перевищує розмір доходів. Великий від’ємний грошовий потік.</p>	<p>1. Агресивна стратегія інвестування, направлена на зусилля ринкової позиції в сподіванні виростити „зірку” з сильних „знаків питання”. Тут успіх визначається наступними умовами:</p> <p>які засоби можуть дозволити фірмі інвестувати в даний СГЦ; чи володіє СГЦ потенціалом, достатнім для атаки підприємства-лідера; наскільки сильна буде реакція конкурентів на кинутий виклик?</p> <p>2. Згорання, коли видатки на розширення діяльності, пов’язані зі збільшенням долі ринку, перевищують потенційну віддачу від вкладень та значно збільшують фінансовий ризик. Ця альтернатива характерна для слабких „знаків питання”.</p>
<p>„Зірки”</p> <p>Лідери, що мають сильні конкурентні позиції на ринку, що швидко зростає.</p> <p>За потребою в інвестиціях відрізняють:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- молоді „зірки”;</li> <li>- зрілі „зірки”</li> </ul>	<p>Потребують значних засобів для підтримки зростання та утримання домінуючої ринкової позиції.</p> <p>Молоді „зірки” потребують фінансової підтримки тих засобів, які вони заробили самі.</p> <p>Зрілі „зірки” можуть покривати свої інвестиційні потреби за рахунок надходження від власної діяльності.</p> <p>Невеликий позитивний або негативний грошовий потік</p>	<p>1. Збереження та укріплення лідуєчої позиції, в міру стабілізації ринку, перетворення „зрілих зірок” в „дійних корів”.</p> <p>2. Підтримка прискореного зростання молодих „зірок” шляхом додаткового інвестування</p>

Закінчення табл. 5.1

1	2	3
<p>„Дійні корови”</p> <p>СГЦ, що мають високу частку на базовому ринку, що повільно зростає. Хоча „дійні корови” і менш привабливі з точки зору зростання, вони забезпечують додатковий приплив грошових коштів. Процвітаючи „дійні корови” – основне джерело фінансових ресурсів диверсифікаційного підприємства.</p> <p>Застарілі „дійні корови” – кандидати на поступовий вихід з ринку за ступенем його стагнації</p>	<p>Не потребують особих інвестицій, тобто потреба в фінансових ресурсах невисока. Великий позитивний грошовий потік.</p> <p>Поточна діяльність надає засобів більше, ніж необхідно для збереження лідуючих позицій на ринку та капітальних реінвестицій</p>	<p>1. Закріплення і захист ринкових позицій, поки „дійні корови” здатні приносити додаткові засоби, які будуть направлятися для розвитку перспективних СГЦ („зірки”, „знаки питання”).</p> <p>2. Підтримка процвітаючих „дійних корів”, щоб якомога довше використовувати їх можливості в генеруванні фінансових потоків.</p> <p>3. „Зняття урожаю” й поступове скорочення – пріоритетна стратегія для скорочення „дійних корів”</p>
<p>„Собаки”</p> <p>СГЦ, що мають невелику відносну частку ринку на ринках, що повільно зростають.</p> <p>Сильні „собаки” – поки вносять вклад в діяльність диверсифікованого підприємства в цілому.</p> <p>Слабкі „собаки” – пов’язують активи підприємства, пожирають ресурси організації та часто являються „мертвим важелем” в портфелі підприємства</p>	<p>В основному потребують додаткових інвестицій для підтримки ринкових позицій. Невеликий позитивний або негативний грошовий потік.</p> <p>Сильні „собаки” можуть забезпечити достатній приплив засобів та прийнятний середній рівень прибутковості.</p> <p>Слабкі „собаки”, як правило, збиткові</p>	<p>1. Зберігати в складі портфеля сильних „собак”.</p> <p>2. Для слабких „собак”, за винятком особливих випадків, в порядку пріоритетності рекоменду-ється: „збирання урожаю”; скорочення; ліквідація</p>

Розглянутий метод дозволяє зробити такі стратегічні висновки:

- фінансові потреби визначаються ступенем зрілості базового ринку; таким чином, інвестиційні потреби СГЦ на ринках, що зростають набагато вище, ніж у СГЦ, які діють на ринках зі стабільним, або зменшеним попитом.
- грошові потоки тим вище, чим більше відносна частка ринку конкретної СГЦ.

### **Контрольні запитання**

1. Що таке стратегічні зони господарювання, які їх характеристики?
2. Як співвідносяться стратегічні зони господарювання і стратегічний господарюючий центр?
3. Як визначаються границі стратегічних зон господарювання, які параметри при цьому застосовуються?
4. У чому полягає базова стратегія та які її основні етапи?
5. У чому полягають рекомендації матриці БКГ?
6. Як формується загальна стратегія?
7. Які етапи об'єднує в собі процес формування портфеля стратегічних альтернатив?
8. Як здійснюється стратегічний вибір?

## РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ

### 6.1. Стратегічні зміни в процесі реалізації стратегії

У минулому причинами змін були фактори невизначеності, що народжувалися в зовнішньому середовищі в рамках традиційної діяльності підприємств (дій конкурентів, коливань ділової активності та ринкової кон'юнктури та ін.). Останнім часом став з'являтися новий тип, що пов'язаний із змінами економічної структури. Це зумовлено, в першу чергу, тими радикальними змінами в економічному середовищі, які стали явними наприкінці XX століття. Невизначеність соціально-економічних процесів вирішила їх нелінійність. Натомість багатонаправленості розвитку прийшла хаотичність. Національно-замкнені економіки поступилися місцем глобальній економіці.

Можна вважати, що основною причиною нових проблем в управлінні підприємством стала ціла низка проривів у технологіях, економіці та ринкової ситуації разом з встановленням нових соціальних пріоритетів. Основними змінами в макросередовищі є: технологічні, економічні, політичні, конкурентні, та в сфері споживання.

Підприємства все в більшій мірі мають справу з конкуренцією в інноваціях, заснованою на технологічному процесі; по новому бачиться прискорення цих процесів та їх географічне розповсюдження, ритм та форма технологічних змін. Швидкість зростання в економіці тісно пов'язана з розробкою нових технологій, в тому числі інформаційних. Отримали розвиток такі високотехнологічні сектори, як інформатика, телекомунікації, синтетичні матеріали, робототехніка, астронавтика, біотехнології та ін., що являють собою основні шляхи економічної експансії. Саме ці, швидко зростаючі ринки тепер є головною ареною конкурентної боротьби.

До вагомих змін в економіці, що сталися останнім часом, слід віднести: уповільнене зростання в більшості секторів економіки; насиченість галузей,



що займаються задоволенням базових потреб; зростання рівня безробіття; ефіцит бюджету, що зашкоджує заважає державних витрат; послаблення торгівельного впливу Європейського співтовариства.

Істотні зміни спостерігаються в сфері споживання: стався перехід від матеріалістичних потреб в комфорті та безпеці до більш високого рівня особистого задоволення. Спостерігається зростання працюючих на дому, „бум” в індустрії відпочинку та розваг. Збільшилися потреби в навчанні, перепідготовці, комунікаціях, перевезеннях.

Зміни в економіці, конкуренції супроводжувалися соціально-культурними змінами, які особливо проявилися при впливі зі сторони суспільства на бізнес-процеси. У суспільства з’явилися нові потреби, серед яких можна виділити принцип пріоритету споживання та підвищення якості життя. Суспільство також оказує вплив на уряд, провокуючи його до посилення контролю та вжиття заходів щодо захисту прав споживачів. Підвищення якості життя розглядається перш за все, з погляду захисту та покращення середовища людського існування.

Задоволення нових потреб для одних підприємств погрожує виникненням нових бар’єрів, а для інших потреби відкривають нові можливості із забезпечення конкурентних переваг. Наприклад, завдяки розробці та виробництва енергозберігаючих технологій, екологічно чистих продуктів, засобів боротьби із забрудненням навколишнього середовища, переробки вторинної сировини та відходів та ін.

За частотою виникнення і темпами змін зовнішні зміни можна розподілити на безперервні та несподівані.

Безперервні еволюційні зміни середовища відбуваються постійно, повільно та передбачено. Підприємства здатні сприймати такі зміни та адаптуватися до них достатньо швидко, перш ніж загроза встигне істотно позначитися на діяльності підприємства, наприклад, переміщення трудоємного виробництва з держав з високим рівнем оплати праці в державі з дешевою робочою силою, демографічні зміни. При зовнішніх змінах такого

роду є час, щоб не втратити нові можливості.

Несподівані радикальні зміни середовища, характерні для сучасних умов господарювання, незвичні, дискретні, відбуваються несподівано та супроводжуються непередбаченими результатами. Системи планування та управління, функціонуючі на регулярній основі, не можуть прилаштовуватися до таких різких змін та своєчасно на них реагувати.

Часто несподівані зовнішні зміни призводять до виникнення на визначених ринках „стратегічних вікон” [75]. В таких умовах головним завданням дійових ринкових лідерів стає закриття „вікон” перш, ніж нові конкуренти скористаються відкритим „вікном” задля проникнення на ринок. Відповідно, мета нових конкурентів – використати можливість, що з’явилась. У даному випадку успіх залежить від швидкості реакції на ринкову ситуацію, що склалася. Основні причини виникнення „стратегічних вікон” наведені в табл. 6.1 [75].

Таблиця 6.1 – Причини виникнення „стратегічних вікон”

Передумови виникнення „вікон”	Характер змін	Приклад використання „вікон”
1	2	3
Нові технології	Поява нових технологій нерідко викликає швидке знецінювання товарів, що випускаються підприємствами лідерами на застарілій технічній базі	Компанія „Ever Ready” була лідером з виробництва елементів живлення до тих пір, доки її конкурент, фірма „Duracell”, не застосувала нову технологію виготовлення літєвих аналогів, що дозволило їй повністю вилучити „Ever Ready” з ринку
Нові сегменти	Нові сегменти ринку створюють „вікна”, якщо основні конкуренти недооцінюють їх перспективність	Компанія „Honda” наприкінці 60-х років захопила новий сегмент ринку транспортних засобів (виробництво мотоциклів), що дало їй можливість завоювати провідну позицію в галузі
Нові канали розповсюдження	Стратегічні „вікна” відкриваються в міру розвитку ринку та пов’язаною з цим появою нових каналів розповсюдження	Компанія „Pioneer” позбавилась лідерства в галузі виробництва високоякісної аудіоапаратури, оскільки не зуміла оцінити переваги її продажів за допомогою мереж універмагів. У результаті новачки ринку, „Panasonic” і „Sony”, менш прив’язані до традиційних каналів збуту, змогли скористатися перевагою нової схеми продажів

Закінчення табл. 6.1

1	2	3
Переорієнтація ринку	З розвитком ринку змінюється природа попиту, який розвивається від придбання товарів до придбання обслуговуючих систем	Першочергово на ринку банкоматів домінувала компанія „Dokutel”. Потім попит змістився на системи управління платежами, чим скористалися комп’ютерні компанії IBM і „Burrough”, що запропонували відповідне обладнання, включаючи банкомати. В результаті „Dokutel”, що не мала аналогічних технологій та компетенцій, була ізолювана від ринку
Нове в законодавстві	Нові закони, нормативні акти, таможні правила, рішення щодо приватизації і міжнародні угоди	Відміна державної монополії в галузі засобів телекомунікації відкрила цю сферу для конкурентної боротьби для компаній Ericsson, Northern Telecom та Alcatel, перш, ніж тим, що були орієнтовані на споживчий ринок
Зовнішні потрясіння	Непередбачені зміни тарифів, цін на товари, курси валют, банківських відсоткових ставок; несподівані політичні й міжнародні події	Девальвація в 1992 р. долара США й введення податку на елітні автомобілі викликали укріплення позицій американських підприємств на внутрішньому ринку й нанесли удар по європейських експортерах лімузинів

Якщо підприємство якої-небудь причини не в змозі реагувати на появу „стратегічних вікон”, то втрати, що викликані зовнішніми змінами, складуть серйозні проблеми. Завданням стратегічного менеджменту є своєчасне реагування на зміни та мінімізація втрат які вони викликають, та, що не менш важливо, в ситуації несподіваних змін запропонувати підприємству таку стратегію дій, яка дозволить перетворити загрозу в сприятливу можливість і не тільки компенсувати втрати, але й дістати з цього вигоду.

Існує ряд заходів протистояння змінам. Оперативні заходи можуть бути достатньо радикальні, хоча й не призводять до істотних змін зовнішнього вигляду підприємства та його „способу життя”. До таких управлінських дій можна віднести: активне стимулювання збуту, різке зниження цін, крупномасштабне списання основного капіталу, ліквідація великих запасів застарілої продукції, скорочення витрат на НДДКР та ін. Стратегічні заходи вживаються для того, щоб привести діяльність підприємства, його потенціал, організаційну структуру та культуру в відповідність із змінами навколишнього середовища. Такими управлінськими діями, що змінюють

обличчя підприємства є: його проникнення в нові сфери бізнесу (диверсифікація); інтеграція з іншими маркетинговими елементами галузі шляхом злиття, створення сумісних підприємств, впровадження систем управління на підставі передбачених змін.

Першочерговою реакцією підприємства на зміни стають оперативні заходи, які застосовували раніше для коригування економічних показників, що періодично погіршувалися. Наприклад, це могло бути: зниження витрат, підвищення продуктивності праці, вдосконалення технології виробництва, активізація операційного маркетингу, кадрові перестановки та ін. Активне управління є послідовно-паралельним, оскільки оперативно-стратегічні завдання розглядаються послідовно, а у випадку необхідності конкретні заходи можуть прийматися паралельно з аналітичним процесом.

Реактивне управління характеризується реагуванням на несподівані зміни з додатковим запізненням по відношенню до активного типу поведінки. Для реактивного управління типовою реакцією, є уникнення стратегічних заходів, а поведінка такого роду називається послідовно-послідовною.

Управління, засноване на передбаченні змін (планове), передбачає попереджаючи реакцію на очікувані зміни. Тут екстраполяційне прогнозування доповнюється аналізом зовнішнього середовища на основі якісних методів прогнозування, безпосередньо направлених на виявлення можливих змін, що виникають в зв'язку з дискретним відхиленням стратегічного характеру. Все більша кількість підприємств застосовує такий інтегральний підхід для прогнозування розвитку технології та економіки, змін в соціальній та політичній сфері.

Реалізація цього підходу вносить в управління додаткову гнучкість та сприяє розробці системи швидкого реагування. Отримані таким чином прогнози являють собою інформацію, яка дає можливість застосувати попереджаючі заходи з відбуття події. Реакція на прогнозовану, досить віддалену загрозу дозволяє підприємству попередити або довести до

мінімуму будь-яку втрату. В ході діагностичного аналізу розглядається можливість одночасного застосування оперативних і стратегічних заходів, що дозволяє в подальшому здійснювати й ті, й інші заходи паралельно.

При реактивному й плановому управлінні можливе запізнювання реакції по відношенню до змін в зовнішньому середовищі, яке повинне виключатися або скорочуватися. Запізнювання може мати системний та/або поведінковий характер. Запізнювання організаційної системи пов'язане із затратами часу на обробку інформації та прийняття рішень. Поведінкове запізнювання має більш складний характер. До основних причин уповільненої реакції поведінкового характеру можна віднести:

- затримку, що викликана простим „розгільдяйством” з боку керівництва підприємства, яке не розуміє ситуації, що склалася і не в змозі своєчасно реагувати на неї;

- запізнювання психологічного характеру, що викликане затримками протидій тих керівників, які мають безпосереднє відношення до критичної ситуації, що склалася. Вони можуть вважати, що прийняття існуючого положення може позначатися на їх репутації або привести до втрати ними влади на підприємстві;

- відставання, що пов'язане з традиційною орієнтацією керівників на минулий досвід неприйняття нового; пов'язане із статусними різницями, коли менеджери нижчих рівнів вже добре усвідомлюють наявність серйозних проблем, але не мають можливості вплинути на ситуацію, оскільки реальна влада в бюрократичних структурах знаходиться в руках вищого керівництва, яке нерідко має тільки віддалене уявлення про зміни, що відбуваються.

Ефективна стратегічна реакція передбачає дії на всіх рівнях управління. Хоча менеджери повинні реагувати на зміни, ефект змін і форма реакцій на різних рівнях різні.

Слід враховувати, що не всі підрозділи підприємства однаково відчувають вплив змін. Наприклад, відділ досліджень і розробок більшою мірою орієнтується на зміни, тоді як виробничі підрозділи намагаються

працювати у відносно стабільному середовищі.

Для забезпечення стабільності стратегічної реакції необхідно:

1) мати чітке уявлення про можливий майбутній стан середовища, в якому існує підприємство. Це досягається ефективною управлінською інформаційною системою, що використовує адекватні методи вивчення і аналізу зовнішнього середовища;

2) використання стратегічних можливостей, для чого найвищому керівництву підприємства максимально чітко передавати прийняті рішення за рівнями управління;

3) підвищити ступінь адаптації шляхом: реорганізації бізнесу, що направлений на зміну постійних витрат; диверсифікація виробництва й ринків; виходу на річні рамки планування бюджетів та обсягів виробництва; структурних змін, що дозволяють відокремити стратегічні проблеми від оперативного управління;

4) провести кадрові перестановки. Радикальні зміни ринку й технологій нерідко роблять непотрібними знання та навички керівного персоналу. Прискорення реакції на зовнішні зміни сприяє пошуку динамічних, не припускаючи бюрократичних процедур лідерів, здатних на активні, рішучі дії в період неочікуваних змін.

## 6.2. Система планів розвитку підприємства, стратегічне планування

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних підприємств використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні й всередині підприємства. Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед

конгломератної);

- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (у аутсайдерів); посилення конкуренції;

- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;

- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;

- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;

- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;

- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

Крім того, існують макропроцеси, які стимулюють розвиток стратегічного планування. Понад 40 країн розвивають свою економіку за допомогою системи п'ятирічних планів. Наприклад, у Японії планувалося 10 п'ятирічок, у Франції п'ятирічні плани застосовуються з 1947 року. Наявність таких планів орієнтує підприємства на певні напрямки та спонукає їх планувати свою діяльність.

**Стратегічне планування** — це систематизовані й більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності — це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

встановлення цілей; визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації; передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій; організація виконання планових завдань; облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольно-координаційної діяльності не тільки в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Мета стратегічного планування — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким принципам:

- *цілевстановлення та ціле реалізація* — всі заходи й шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення і досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів; багатоваріантність, альтернативність та селективність — реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані й визначені альтернативи;

- *глобальність, системність, комплексність і збалансованість* — орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта і взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні й всередині підприємства;

- *спадковість і послідовність* — стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку (про це йшлося під час розгляду



«стратегічного набору») з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

- *безперервність* — стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію; наукова та методична обґрунтованість — використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

- *реалістичність, досяжність* — врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

- *гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію* — урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

- *ефективність і соціальна орієнтованість* — забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого — розв'язання не тільки суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

- *кількісна та якісна визначеність* — планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

- *довгостроковість заходів* — орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Так, на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні

проміжки часу; їх, як правило, і враховують, визначаючи періоди, на які розробляються стратегічні плани:

- лісотехнічне господарство — 10 – 20 років;
- транспортне машинобудування та автомобілебудування — 10–20 років;
- хімічна та фармацевтична промисловість — до 10 років;
- електротехнічна промисловість — 5–10 років;
- легка промисловість — до 5 років;
- виробництво ЕОМ — 2–3 роки і т. д.

Збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективність планів.

Одним із факторів (особливо для малих підприємств) підвищення якості планів є збільшення частоти планування (за рахунок корекції), вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період. Необхідність визначення періоду стратегічного планування, коригування або перегляду стратегій залежить від конкретних умов; вони визначають також ступінь деталізації стратегічних планів.

Головними перевагами стратегічного планування є:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків; орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не тільки між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх

невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

«Пастками» стратегічного планування є:

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;
- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;
- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіку об'єкта планування та можливостей (у тому числі — швидкості) здійснення змін;
- сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Навіть якщо підприємство обійшло всі «пастки», воно може не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;

- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих «бар'єрів» стратегічного планування та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

### 6.3. Стратегічний контроль

Сформований **«стратегічний набір»** підприємства — це, *своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства*. Але недостатньо визначити ці способи, треба в кожний момент знати, на якому етапі розвитку перебуває підприємство, наскільки воно наблизилося до мети чи відійшло від неї. Відповісти на ці запитання допоможе стратегічний контроль.

**Стратегічний контроль** — це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні й оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей і виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

На відміну від поточного контролю, стратегічний контроль базується на імовірнісних оцінках і показниках, але це не означає, що їх не треба встановлювати; необхідні так звані «контрольні точки» (наприклад, через 3 – 6 місяців після початку робіт), для яких розробляються нормативні значення найважливіших показників: витрати, окупність, часові витрати та ін. Крім того, стратегічний контроль є однією з головних форм упереджувального контролю, який передбачає встановлення певної політики, процедур, правил тощо. Чим ґрунтовнішими будуть ці елементи, тим більше підстав вважати,

що поставлені цілі будуть досягнуті. Стратегічний контроль полягає у визначенні того, чи можливе подальше здійснення стратегій і чи приведе їхня реалізація до досягнення цілей.

Стратегічний контроль не може існувати без поточного та заключного контролю, так само як стратегічне управління базується на поточній діяльності підприємства. Контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, яка дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації доти, доки проблеми наберуть ознак кризи. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрямки діяльності на підприємстві.

Головна мета контролю — сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства. Фактори, що забезпечують ефективність стратегічного контролю:

- застосування досконалих методів і форм;
- єдність цілей та форм контролю;
- єдність елементів і цілей контролю;
- точність і доступність інформації, необхідної для стратегічного контролю.

Контроль як управлінська діяльність повинен мати такі властивості, тобто бути:

- всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;
- стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;
- безперервним та регулярним, мати невідворотний плановий характер;
- гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи;
- відповідним змісту тих робіт, які контролюються, при цьому

перевіряти не лише кількість і термін, але і 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. Керівництво будь-якої стратегічної програми чи плану для організації ефективного контролю і отримання необхідної інформації про хід робіт мусить відповісти на такі запитання:

1. Чи робимо ми те, що збирались робити?
2. Чи беруть участь у виконанні плану (програми) саме ті виконавці, яких ми вважали за доцільне залучити?
3. Які саме заходи, передбачені планом (програмою) виконуються, та як визначаються проміжні та кінцеві результати?
4. Чи є такі заходи (в програмі, плані), які потребують спеціального встановлення стандартів чи нормативів?
5. Чи виконуються конкретні роботи своєчасно та в необхідній послідовності?
6. Як здійснює свої роботи «головний виконавець» (той, що відповідає за основний обсяг робіт)?
7. Як відбувається процес взаємодії між співвиконавцями?
8. Чи змінюється організаційна система (що розглядається як інструмент запланованих змін) відповідно до обраних стратегій?
9. Чи знайдено ресурси, що споживаються в межах планових кошторисів?
10. Чи інтегрована діяльність щодо програми або проекту з іншими запланованими видами діяльності на підприємстві?

Щоб отримати відповіді на ці запитання, потрібно створити певну систему контролю, що складається з кількох етапів.

Основні етапи стратегічного контролю:

- 1) визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- 2) виявлення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;
- 3) встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
- 4) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами й нормами;
- 5) вжиття коригуючих заходів.

Для того щоб контроль був об'єктивним і ефективним, він має бути пов'язаний зі стратегічним і поточним плануванням. Цей фактор дуже суттєвий для забезпечення управління взагалі. Найважливіші засади для забезпечення контролю мають такі методи управління, як бюджетування, управління за цілями (у літературі часто для визначення цього методу застосовується скорочення — MBO [management by objectives]), контролінг, управління за результатами, управління за відхиленнями тощо.

Розробляючи поточні плани й 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. Лише тоді можна сформулювати необхідні засади для ефективного контролю.

До традиційних, небюджетних методів контролю відносять також статистичний контроль, спеціальні повідомлення (звіти), оперативні ревізії, особисте вивчення (у формі співбесід чи інтерв'ю), обстеження, інспектування та ін.

У табл. 6.2 наведено форму, яку можна застосовувати при особистому контролі чи обстеженні виконання роботи.

Таблиця 6.2 – Контрольний лист обстеження

Контрольний лист

для обстеження \_\_\_\_\_

(роботи за програмою — якою саме)

Відділ \_\_\_\_\_ Посада \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ Виконавець \_\_\_\_\_

п/п	Умови, що перешкоджають виконанню роботи	Умови, що сприяють виконанню роботи	Для вдосконалення роботи необхідні				
			Втручання		Вивчення ситуації	Інвестування	Інше
			керівника підрозділу	керівника програми			
1	2	3	4	5	6	7	8

Контроль і перевірка виконання робіт за стратегічними планами та програмами передбачає розробку взаємопов'язаних систем контролю на підприємствах, які включають в себе такі підсистеми контролю:

- за технологічними процесами;
- якістю продукції та праці;
- дотриманням діючого законодавства, що регулює діяльність підприємства, встановлених фінансово-економічних параметрів функціонування підприємства тощо.
- виконанням окремих завдань, етапів, напрямків та стратегічних програм і планів загалом, рішень, вказівок, наказів, розпоряджень вищого керівництва підприємства;

На вітчизняних підприємствах нагромаджено позитивний досвід використання різних систем контролю, який відрізняється цілями, завданнями, об'єктами, методами та формами. У табл. 6.3 наведено одну з класифікацій систем контролю, що застосовується на промислових підприємствах.



Таблиця 6.3 – Класифікація діючих на підприємствах систем контролю виконання

Ознаки класифікації	Види систем контролю, що застосовуються		
Цілі та задачі системи контролю	Поточний контроль виконання рішень	Контроль за діяльністю окремих виробничо-управлінських підсистем	Стратегічний контроль
Час здійснення контролю	Попередній контроль	Поточний контроль	Заключний контроль
Об'єкт контролю	Терміни виконання наказів, розпоряджень, окремих завдань, документів тощо	Якість роботи (окремих виконавців, груп, підрозділів тощо)	Додержання встановлених параметрів (нормативів, стандартів) — технічних, економічних, організаційних тощо системи, що формується
Глибина керуючого впливу	Система спостереження і отримання інформації за ходом виконуваних робіт (моніторинг)	Оперативне втручання в процеси виробництва та управління	Контроль за результатами виробничої та управлінської діяльності (еквівалентний контроль з впливом на майбутні рішення)
Обладнання, що використовується для контрольних операцій	Журнали, картотеки, табло, графіки, персональні книжки виконавців тощо (ручні системи)	Автоматизований контроль виконання (ЕОМ, датчики, прилади тощо)	Комбіновані системи контролю (машино-ручні)

Контроль буде найбільш об'єктивним і ефективним тоді, коли складено систему нормативів (стандартів) виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей). Насамперед мають розроблятися нормативи витрат грошей та часу, що доповнюються системою тих показників, які керівники підприємства (або стратегічної програми) вважають найважливішими для діяльності об'єктів контролю. Найчастіше нормативи (стандарти) розробляються за такими групами: цінові, доходні, програмні (техніко-економічні), фізичні (для

виробів та технологічних процесів), поведінкові тощо. Нерідко нормативами (стандартами) є відповідні стратегічні цілі та планові параметри стратегій. У цих випадках встановлюються певні інтервалові значення для нормативів (min і max). Розрізняють так звані «контрольні точки», тобто такі значення нормативів (стандартів), які виходять за межі інтервалів і мають привернути увагу керівників, змусити їх розробляти коригуючі дії (чи змінювати нормативи). Стандарти чи нормативи — це в основному кількісні характеристики процесу чи явища у вигляді показників. Вибір відповідних чинників — найскладніша за змістом робота, тому що треба передбачити надходження необхідної інформації для їхнього розрахунку.

Для контролю витрат використовуються діючі та розроблені спеціально для контролю за стратегічними програмами звіти:

- про фактичні витрати грошових ресурсів порівняно з планом (нормативом, стандартом);
- про фактичне використання трудових і матеріально-технічних ресурсів (порівняно з нормативами та стандартами);
- про коригування витрат щодо окремих завдань і напрямків програми;
- про витрати на виконання робіт у всіх співвиконавців завдань програми тощо.

Найскладнішими для контролю є техніко-економічні параметри нової продукції та систем, що створюються; це зумовлено тим, що, як правило, в межах стратегічних програм і планів створюються унікальні об'єкти, характеристики яких дуже важко визначити. Водночас саме це є найнеобхіднішим для забезпечення майбутньої конкурентоспроможності підприємства.

Важливим є організаційний аспект контролю, що пов'язано з проблемами координації та встановлення порядку внесення необхідних змін у процесі виконання запланованих робіт. З огляду на це треба вжити заходів щодо координації контрольної діяльності різних контролюючих органів.

Доцільно розробити систему, що передбачає:

- по-перше, концентрацію матеріалів минулих перевірок та ревізій у якому-небудь органі управління (залежно від специфіки діяльності підприємства та організації робіт за стратегічними планами і програмами), щоб не витрачати час на повторне отримання цієї інформації під час наступних перевірок. Така централізована система скорочує час керівників і спеціалістів підприємства на пошуки інформації про події та явища, які відбулися на підприємстві: система є інформаційною базою для прийняття не тільки поточних, а й стратегічних рішень;

- по-друге, розподіл завдань щодо контролю та координації, розробка відповідного порядку і процедур контролю. Це дає змогу розробити спеціальні організаційні плани й графіки, способи та порядок отримання інформації, а також її використання при аналізі та підготовці рішень;

- по-третє, розробку методів і послідовності коригування стратегічних планів і програм з урахуванням поточного стану робіт. Зміни у стратегічних планах і програмах або в разі потреби перехід до нових стратегій, мають відбуватися лише тоді, коли зміни (і пов'язані з ними витрати) можна компенсувати за рахунок тих ефектів (за термінами й витратами), які можливо отримати в умовах реалізації нових за змістом окремих заходів або нових програм і планів.

Централізований контроль за ходом виконання стратегічних планів та програм здійснюють координуючі чи спеціально створені органи управління окремими програмами.

Якщо керівництво підприємства створило раду та робочу групу з розробки та виконання стратегічної програми, то контроль покладається на них. Як правило, контроль здійснюється таким чином:

- перевірка доведення завдань програми (через поточні та організаційні плани, графіки, накази тощо) до виконавців і включення заходів, запланованих на поточний рік, до відповідних поточних планів усього підприємства, окремих підрозділів та індивідуальних виконавців;

разові, вибіркові перевірки (інспекція) діяльності виконавців відповідно до плану (або іноді — раптово) за спеціальним переліком питань (опитувальний лист); перевірка звітів виконавців про хід реалізації завдань; контроль ефективності виконаних заходів і робіт; заслуховування на засіданнях керівних органів програм щодо виконання найважливіших робіт та етапів, а також окремих виконавців завдань, що не відповідають встановленим параметрам.

Систематичний та дієвий контроль може забезпечуватися лише в плановому режимі. План заходів щодо контролю має містити графіки заслуховування окремих виконавців, результати вибірових перевірок, звіти тощо.

Стратегічні програми виконуються в певній послідовності та з встановленою періодичністю. Ці процедури зумовлюють порядок звітності та подання інформації про хід робіт, засоби аналізу, прийняття коригуючих рішень, доведення результатів контролю та аналізу до виконавців.

## ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТ

перевірки стану справ за програмою \_\_\_\_\_  
(назва стратегічної програми)

1. Хто затвердив виконавця (фахівця чи окремого підрозділу) програмного заходу (номер документа, яке завдання, дата)?
2. Чи забезпечені виконавці необхідними плановими та методичними матеріалами з тих питань і заходів, що їм доручаються відповідно до програми (тобто чи знають про доручення та чи готові до роботи)?
3. Коли були доведені завдання до виконавців. Чи був проведений інструктаж щодо змісту роботи (коли, ким, оцінка результатів)?
4. Наявність необхідних ресурсів для виконання завдань за програмою.
5. Як пов'язана доручена виконавцеві робота з іншими видами його діяльності. Чи є план (графік) роботи у виконавця?
6. Чи розуміє виконавець зміст кількісних та якісних показників, за якими оцінюватиметься його робота?
7. Як і з якими співвиконавцями відбувається взаємодія відповідно до виконаних робіт?
8. Як і в який спосіб виконавці та співвиконавці здійснюють само- та взаємоконтроль робіт?
9. Як співвідносяться фактичні результати із запланованими, чи не виходять вони за межі допустимих відхилень, чи надаються своєчасно звіти?
10. Які проблеми виникають під час виконання робіт за програмою та як їх можна розв'язати (з погляду виконавця)?
11. Чи слід вводити до програми додаткові заходи, які саме?
12. Чи варто виключити з програми деякі заходи, як це вплине на загальні результати?
13. Яка потрібна допомога під час виконання програмних робіт?
14. Які планово-аналітичні графічні методи рекомендовані для організації роботи виконавців, як вони оцінюються з погляду ефективності?
15. Як оцінюють виконавці систему заохочення (стимулювання) робіт за стратегічною програмою, в якій вони беруть участь?

Організаційні графіки та інші графічні методи дають змогу наочно відобразити досягнутий рівень результатів (проміжних і кінцевих). За допомогою таких графіків здійснюється взаємодія та розподіляється завдання і відповідальність між органами керівництва програмою та виконавцями.

Використанням організаційного графіка можна відпрацювати систему звітів, яка має складатися з форм документів та інструкцій для їх оформлення, а також інформаційних каналів їх руху. Строгий і та регулярний порядок звітності дисциплінує виконавців програми, привчає їх до постійного контролю власної роботи та фахівців, з якими вони пов'язані у виконанні програмних завдань. Окремо слід наголосити на періодичності звітності. Досвід показує, що така періодичність залежить від змісту роботи та кваліфікації виконавців. У табл. 6.4, 6.5 наведено приклади звіту та зведення про хід робіт за програмою.

Таблиця 6.4 – Приклад заповнення звіту про хід робіт зі стратегічної програми \_\_\_\_\_  
назва програми

Керівник програми _____ « » 20 __ р. ПІБ			Зведення про хід роботи зі стратегічної програми станом на _____		
1	2	3	4	5	6
№ п / п	Підрозділ, відповідальний виконавець, шифр роботи	Питання, що потребують вирішення	Термін за планом	Термін, встановлений виконавцем, і причини його змін	Запропоноване рішення
	Відділ організацій- ного аналізу І. І. Іваненко	Розробка та затвердження організаційної структури	30.04.09	15.11.09 — введення додаткового підрозділу (групи) для розробки нового дизайну продукції	Погодитись. Кінцевий термін такий самий

Закінчення табл. 6.4

	2	3	4	5	6
	Відділ організаційного аналізу І. І. Іваненко	Розробка положення про службу маркетингу	—	Нова, додаткова робота для відділу організаційного аналізу, не передбачена графіком. Термін 15.04.09 — 30.11.09 не влаштовує	Залучити до розробки представників централізованої служби маркетингу. Забезпечити закінчення роботи до 15.10.09

Такі документи, як організаційний графік, форми оперативної звітності, допомагають контролювати хід робіт, координувати діяльність усіх керівників і виконавців стратегічних програм і планів. Організаційний графік дає змогу ретельно готувати рішення та приймати їх. Він не зменшує завантаження керівників, але робить їхню діяльність більш цілеспрямованою, ритмічною та ефективною. На основі звітності складаються графіки, де можна порівнювати планові й фактичні параметри виконуваних робіт (насамперед відхилення в затратах грошей та часу).

Таблиця 6.5 – Приклад заповнення звіту про хід робіт зі стратегічної програми

№ п/ п	Керівник підрозділу (етапу, блоку завдань)		С. М. Зінченко		Звіт про хід роботи				Дата заповнення 15.08.09
	Відповідальний виконавець		І. І. Іваненко						Стор. 1, всього стор. — 1
	Номер події		Тривалість роботи, год.		Фактичні терміни		шифр змін	Фактична тривалість (дні)/тру- домісткість, чол/год.	Примітка, номер документу
	початко- вої	кінцевої	мінімаль на	макси- мальна	початок роботи	закінчення роботи			
1	12502	12503	15	20	30.08.09				
2	12506	12507				10.07.09		30/165	Службова записка А – 134
3	12509	12510	20	22	10.07.09		30		
4	12512	12514	35	40			30		
5	12512	12590	25	30			40		
6	12513	12517					50		
7	12518	12520	10	15	30.07.09		60		Результати перевірки

Кожен керівник має знати відповідь на таке запитання: «Коли починати контроль?» Як правило, контрольні елементи — це частина будь-якої діяльності, тому він супроводжує кожен управлінську операцію з прийняття та виконання рішень, у тому числі стратегічних. Ця контрольна діяльність з моменту початку перших робіт з управління потребує витрат часу, праці, грошей і сприяє своєчасному та якісному виконанню робіт.

Оскільки контрольні елементи входять до будь-якої діяльності, контроль не є функцією лише менеджера — «професійного контролера». Кожний управлінський працівник здійснює контроль як частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо це спеціально йому і не доручалося окремим розпорядженням. Якщо розуміти мету контрольної діяльності як сприяння досягненню цілей і запобіганню кризових явищ, то можна стверджувати, що контроль потребує залучення висококваліфікованих працівників різного фаху. Стратегічний контроль, крім того, передбачає необхідність прийняття коригуючих рішень, що містять певну частку ризику, тому до цієї діяльності треба залучати фахівців з підприємницьким складом розуму.

Керівникам кожного підприємства доводиться вирішувати складне завдання: як організувати виконання стратегічних програм і не придушити бюрократичними планами та процедурами творчу діяльність, спрямовану на досягнення стратегічних цілей. Досвід успішних підприємств орієнтує на розвиток неформальних методів керівництва та контролю, а також на створення «вільних» груп консультантів-експертів, в яких бюрократії немає і які можуть вільно вирішувати стратегічні завдання.

Контроль відповідатиме своєму призначенню, якщо керівники будуть виконувати в процесі його організації такі нескладні поради:

1. Визначте об'єкт контролю (робота, виконавець, процес тощо);
2. Розробіть вимоги до параметрів об'єкта контролю (планові показники, нормативи, стандарти);
3. Виявіть основні види контролю (вхідний, поточний чи заключний),



його форми і «відповідальних» (самоконтроль, взаємоконтроль, за допомогою спеціальних контролерів, централізований чи децентралізований) та методи;

4. Сформуйте систему контролю, що виходить за межі суто поточних чи результуючих кількісних параметрів, з метою забезпечення посадових осіб і виконавців інформацією для виявлення причин успіху/невдачі виконуваних робіт;

5. Побудуйте плани-графіки (в зручній для конкретного підприємства формі) виконання контрольних заходів;

6. Перевірте надійність функціонування «зворотного зв'язку» між органами керівництва та об'єктами контролю щодо своєчасності, надійності та змісту отриманої контрольної інформації;

7. Забезпечте аналіз отриманої інформації й розробку своєчасних коригуючих заходів.

#### 6.4. Коригування стратегії

У ході стратегічних змін на підприємстві можна виділити три важливі зміни-компонети:

- власне стратегії, що може бути пов'язано з вибором інтеграційних напрямів розвитку підприємства шляхом злиття або поглинання, різних варіантів диверсифікації, а також переорієнтацією ділових стратегій на створення нових конкурентних переваг;
- компетентності підприємства, що розуміє зміни організаційного характеру, включаючи структуру, ресурси та навички, управлінський потенціал системи;
- поведінки персоналу, включають розподіл влади, відношення до змін, норми групової поведінки, системи цінностей.

Послідовність цих дій істотно впливає на опір змінам. Якщо їх впровадження йде в послідовності „стратегія – організація змін – зміна поведінки”, опір буде максимальним. За такою послідовністю опір буде значним протягом всього циклу впровадження стратегії з урахуванням наростання перешкод на етапах організаційних і поведінських змін (комбінований опір „система + персонал”).

Найкращий час для зменшення опору змінам – це період до їх виникнення. Коли послідовність дій при проведенні стратегічних змін – „зміни поведінки персоналу – нарощування підприємницьких зусиль – стратегічні дії”, опір буде мінімальним. Тут перш за все розуміється зміна поведінки персоналу по відношенню до змін того, як вони торкнуться організаційних змін. Формуючи першочергово добре відношення у персонала до змін, а потім проводячи зміни організаційного характеру, в тому числі й компетенції керівників, можна очікувати, що впровадження стратегії пройде практично без опору.

Незважаючи на привабливість послідовних дій з впровадження нової стратегії з мінімальним опором, вона має суттєвий недолік – тривалий процес

змін. За такої послідовності впровадження стратегії затримується в зв'язку з тим, що спочатку необхідно змінити відношення персоналу, а потім провести й організаційні зміни. На відміну від неї послідовність „стратегія – організаційні зміни – зміни поведінки” з максимальним опором дозволяє впровадити стратегію в більш короткий термін.

На практиці вибір послідовності дій в процесі змін повинен бути зроблений, виходячи з часу для вирішення стратегічного завдання, й не повинен обмежуватися двома варіантами, які розглянуті. Можна на визначених етапах процесів змін прямувати паралельними шляхами, де кожен буде доповнювати інший, значно скорочуючи загальний час.

Наприклад, в японській моделі менеджменту раніший початок впровадження стратегії проводиться ще до закінчення планування, в результаті чого планування й впровадження стратегії йдуть паралельно. Такий підхід здійснений за формуванням у персоналу позитивного відношення до змін з самого початку процесу планування стратегії. Це багато в чому залежить від своєчасного обговорення з персоналом необхідності змін і використання до планування всіх виконувців. Крім того, в даній моделі модульна організація процесу планування передбачає раніший початок впровадження стратегії.

Проблеми управління в умовах змін можуть бути вирішені різними методами, які можна згрупувати в три широкі категорії: „жорсткі”, „м'які” та „компромісні”.

„Жорсткі” методи поведінки змін передбачають застосування сили для подолання опору. В тому числі примушення окремих співробітників до роботи за новими правилами, їх заміщення та звільнення. З метою отримання дозволу на зміни в рамках жорстких методів практикується застосування загроз позбавлення окремих пільг, просування по службі, підвищення кваліфікації, збільшення заробітної плати або призначення на нову посаду.

Для підвищення ефективності примусових змін рекомендується перед початком цього процесу провести аналіз відношення до змін персоналу і

виявити потенційні джерела опору та/або підтримки, а також забезпечити організаційну підтримку названого процесу. Необхідно також контролювати хід процесу змін, виявляти джерела опору та застосовувати окремі заходи до того, як вони з'являться. Як показує досвід, „жорсткі” зміни – процес, що дорого коштує і небажаний в соціальному аспекті, але він дає перевагу в часі стратегічного реагування.

„М'які” методи передбачають переконання співробітників в необхідності змін та різноманітні варіанти їх заохочення в процес змін, коли є необхідний запас часу для проведення змін. Проведення змін на підставі переконання та заохочення орієнтовано на пробудження персоналу до активного співробітництва в нових умовах.

Заохочення основних співробітників в планування змінами є однією з важливих умов їх успішної поведінки, особливо в тих випадках, коли зміни мають комплексний характер та істотно торкаються інтересів співробітників. Важливим тут є те, що співробітники розглядали виникаючі зміни з позиції цілей підприємства, а не технології їх поведінки. На практиці це може бути досягнуто шляхом:

- переконання співробітників у правильності підходів до проведення змін;
- заохочення співробітників до прийняття організаційних рішень, що стосуються змін;
- вільного обміну інформацією щодо змін, які відбуваються та відкритого обговорення організаційних рішень, що приймаються;
- складання умов для внесення персоналом своїх пропозицій за метою та методами виміру;
- перенавчання та підвищення кваліфікації співробітників, щоб вони могли справлятися з новими вимогами.

Для використання переконання та залучення в якості засобу зниження опору змінам, що проводяться, необхідно, щоб лідери змін володіли відповідними навичками та стилем керівництва. Щоб переконати в

необхідності змін, треба більше часу та зусиль, відповідно, це складніше, ніж віддати наказ та змусити його виконати. Заохочення до участі передбачає делегування частини повноважень, що неохоче використовується керівниками, що дотримуються традиційного стилю керівництва. Відсутність навичок в цих двох видах впливу на поведінку персоналу в процесі поведінки змін знижує ефективність застосування „м'яких” методів.

Вагомим компонентом „м'яких” методів здійснення змін є емоційна підтримка керівником своїх підлеглих, а також своєчасне їх інформування щодо планів та проходження змін. Не рекомендується забувати, що ступінь задоволеності робітників пропорційна ступеню їх інформованості.

„Компромісні” методи можуть розглядатися як проміжний підхід, орієнтований на вирішення організаційних та міжособових конфліктів, що викликані процесом змін. До таких методів відносяться:

- укладення операцій, коли для забезпечення схвалення змін „придбається” погодження тих хто спричиняє опір за допомогою матеріальних стимулів;
- створення гарантій непогіршення положення співробітників, а також зобов'язання не проводити звільнення;
- зниження радикальності змін за допомогою послідовних заходів; що передбачає проведення незначних поступових змін протягом тривалого часу;
- переміщення в керівництві підприємства;
- пропозиції кар'єрного зростання керівнику, якщо він зазнає необхідність змін;
- надання особі дозволу в опорі змінам, провідної ролі в прийнятті рішень щодо введення новацій та здійснення їх впровадження, або введення цього працівника до складу комісії з розробки та реалізації змін.

Кожний з методів, що був розглянутий має свої достоїнства й вади, а доцільність вибору „кнутом” чи „пряником” або шляхом компромісу пов'язана з певними обставинами, що відображено в табл. 6.6 [75].

Таблиця 6.6 – Порівнювальна характеристика методів реалізації змін

Метод	Умова застосування	Стратегічні наслідки	
		позитивні	негативні
„Жорсткий”	Гострий дефіцит часу, що потребує негайної реакції; зміни є вимушеними; кваліфікація співробітників не дозволяє їм в повній мірі зрозуміти важливість змін	Швидке подолання будь-якого виду опору; перевага в часі стратегічного реагування	Значний опір змінам; негативне відношення співробітників до ініціаторів змін; високий ступінь ризику
„М'який”	Зміни є планованими, тобто мають певний запас часу для їх проведення; особливої терміновості в вжитті заходів немає; загрози або сприятливі можливості в організаційному середовищі легко передбачити; достатній рівень компетентності персоналу; керівники змін заслуговують довіри	В кожному конкретний момент часу опір незначний; потребує менше часу з боку керівництва та менше ресурсів; залучення знімає дефіцит інформації; активне співробітництво з боку персоналу	Неефективне в разі надзвичайних обставин; процес повільний, потребує багато часу
„Компромісний”	Середня швидкість, коли не має необхідності в примусових заходах; часу більше, ніж необхідно для застосування примусових методів, і менше, ніж для адаптивних змін; спонтанні явища в зовнішньому середовищі повторюються, а не одиночні	Найкращий компроміс між опором та використанням влади в межах часу, що мається; зниження радикальності змін; приводиться до мінімуму недоброзичливе відношення до змін	Використання компромісу на ранній стадії процесу змін може зашкодити діагнозу проблеми та скоротити час пошуку альтернатив; не призводить до оптимального рішення; проігноровані інші значні фактори, відмова від розсудливих дій

Дослідження свідчать, що „жорсткі” методи чинення опору організаційним та стратегічним змінам найбільш дієві й результативні, а найбільш ефективними вважаються „м'які” методи. Такі методи є крайніми мірами проведення змін. На практиці їх необхідно розглядати не як взаємовиключаючі альтернативи, а як орієнтації на досягнення ефективності при проведенні змін.

„М'які” методи самі по собі сьогодні малоефективні без „жорстких”. З іншої сторони, в більшості випадків, перш ніж вдатися до звільнення або заміщення працівників, потрібна спроба заохочення їх до процесу змін або переконання в необхідності таких змін. Будь-який метод, з точки зору його ефективності, повинен застосовуватися для вирішення тільки певного класу завдань і у відповідних ситуаціях.

### **Контрольні запитання**

1. Що являють собою зміни?
2. Що таке „стратегічні вікна”, та які причини їх виникнення?
3. Що необхідно для забезпечення стабільності стратегічної реакції?
4. Як протікає процес стратегічного планування?
5. Яка мета стратегічного планування?
6. Що є перевагами стратегічного планування?
7. Що таке стратегічний контроль, яка його головна мета?
8. Як можна контролювати процес реалізації стратегії?
9. Що входить в систему організації контролю?
10. Які важливі компоненти можна виділити в ході стратегічних змін?
11. На що впливає послідовність дій у процесі організації змін?
12. Дайте коротку характеристику методам проведення змін.

## СЛОВНИК

**Багатонаціональна (або багаторегіональна) конкуренція** - це конкуренція яка, що має місце в рамках „країна-країна”.

**Бенчмаркінг (англ. Benchmarking)** - підхід до планування діяльності компанії, що передбачає безперервний процес оцінки рівня продукції, послуг і методів роботи, що відкриває, вивчає і оцінює все краще в інших підприємствах з метою використання отриманих знань у роботі свого підприємства.

**Глобалізація конкуренції** - результат еволюції процесів диференціації й інтеграції, які підкріплюються тенденцією стирання економічних границь.

**Глобальна стратегія** – корпоративна стратегія підприємства однакова для всіх країн.

**Глобальний ринок** — це міжнаціональний ринок, попит на якому можна задовольнити пропозицією одного базового товару, підтримуючи цей попит інструментами продажів і маркетингу.

**Диверсифікація** – процес розширення сфери діяльності підприємства. Основною метою такого кроку є розподіл ризиків та скорочення залежності підприємства від одного ринку або одного асортименту продукції. Диверсифікація може здійснюватися декількома способами, не виключаючи придбання інших підприємств, які вже обслуговують цільові ринки.

**Погрози** – негативні тенденції і явища, які можуть привести за відсутності відповідної реакції підприємства до значного зменшення обсягу продажів і прибутку (зниження купівельної спроможності населення й підприємств, посилення конкуренції на ринку).

**Зовнішнє середовище** – правила і норми здійснення і обмежень діяльності суб’єктів господарювання, продиктовані галуззю, регіоном, країною, світом, на яких підприємство не може мати прямої дії.

**Картель** – об’єднання підприємств однієї галузі, які укладають угоду щодо різних питань комерційної діяльності (про ціни, ринки збуту, обсяги



виробництва і продажу, асортимент та ін.).

**Конкурентна перевага** – наявність переваг у підприємства перед конкурентами, можливість запропонувати споживачам кращу ціну, якість, сервіс. Звичайно конкурентна перевага призводить до зниження цін, але в тих випадках, коли покупцям пропонується більше користі і більш висока якість, можна підвищувати ціни саме тому, що в підприємства є конкурентні переваги.

**Конкурентні стратегії** – це потенційно складна для вивчення область, яка включає всі види діяльності підприємства, направлені на збереження конкурентної переваги на ринку.

**Кооперативні стратегії** – включають конкурентні стратегії, побудовані на взаємодопомозі між підприємствами. Відомо, що будь-які кооперативні стратегії можна розглядати як стратегічні союзи (strategic alliances). До стратегій такого типу відносяться:

- погодження або союзи між двома або декількома підприємствами;
- прагнення виконувати поставлені завдання;
- факт, що союз є взаємовигідним.

**Конгломерат** – організаційна форма інтеграції суб'єктів господарювання, що об'єднує під єдиний фінансовий контроль мережу різнорідних підприємств, не зв'язаних виробничим ланцюгом.

**Консорціум** – тимчасовий союз господарсько незалежних підприємств, метою якого є їх скоординована підприємницька діяльність (найчастіше утворюється для високоякісного виконання замовлень і проектів шляхом консолідації зусиль і коштів учасників).

**Концерн** – об'єднання самостійних підприємств, зв'язаних через систему участі, виробниче співробітництво, фінансові зв'язки, угоди про загальні інтереси, патентно-ліцензійні угоди.

**Маркетингова стратегія** – відноситься до окремих процесів, які приймаються маркетинговими підрозділами підприємства, щоб досягти специфічних цілей або виконати конкретні завдання. Стратегія маркетинга

також охоплює питання вкладення ресурсів з метою розвитку та підтримки ринкових можливостей підприємства.

**Мікросередовище** – це середовище, в якому знаходяться зовнішні по відношенню до підприємства сторони, зацікавлені в його діяльності (stakeholders) й безпосередньо контактуючі з підприємством. Це групи, які мають значний вплив на діяльність підприємства. До них можна віднести партнерів, провайдерів фінансів, регулятивні органи, державу й конкурентів.

**Місія** – це генеральна мета підприємства, чітко виражена причина його існування, яка стосується його довгострокової орієнтації на будь-який вид діяльності й відповідне місце на ринку. Місія формується перш за все з точки зору підвищення соціальної ролі підприємства.

**Можливості** – позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть привести до збільшення обсягів продажів і прибутку (зниження податків, зростання доходів населення і підприємств, ослаблення позицій конкурентів).

**Портфельна стратегія** – це аналіз портфелів підприємства або його стратегічних бізнес-одиниць, а не вивчення самих продуктів окремо. В основному для цього застосовують дві моделі: бостонська матриця „зростання-частка ринку” або матриця сортування, розроблена компанією „General Electric”, або бізнес-фільтр. Мета цих моделей – розібратися в портфелі підприємства і в тому, чи є необхідність в змінах.

**Потенціал людський** - складне поняття, що характеризується чисельністю населення, режимом його відтворення, статевовіковою структурою, особливостями системи розселення, рівня урбанізації, рівнями освіти і професійної кваліфікації, доходів і витрат, життєвим рівнем населення, забезпеченістю соціальними послугами тощо.

**Потенціал підприємства** - ресурси, які є в розпорядженні, можливості їх використання у процесі створення певних благ (товарів, послуг) та спрямованість на досягнення цілей суб'єкта господарювання.

**Потенціал регіону ресурсний** – потенціал, який найбільш повно відображає цільову функцію даного поняття, акцентує увагу на ресурсах як основі забезпечення розвитку регіону.

**Пул** – форма об'єднання підприємств, при якій прибуток всіх учасників надходить у загальний фонд і розподіляється між ними в установленій пропорції.

**СЗГ** – це окремий сегмент зовнішнього оточення підприємства, що має свої відзначні характеристики, на який воно має або хоче одержати вихід. СЗГ має певні кількісні і якісні характеристики, до основних з яких належать:

**Синдикат** – об'єднання однорідних промислових підприємств, створене з метою організації продажу через загальну збутову мережу, з суб'єктами якої кожний з учасник укладає угоду на однакових умовах.

**Синергія** – це користь, яку можна отримати від об'єднань декількох підрозділів підприємства замість того, щоб надати їм можливість працювати незалежно одне від одного. Іншими словами, підприємства будуть прагнути згрупувати взаємодоповнюючі види діяльності в ситуаціях, коли вирогідність співробітництва висока. Це означає, що всі учасники можуть отримати користь, особливо якщо загальна робота або діяльність створює основи для союзу.

**Стратегічне управління** - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємств та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»).

**Стратегічний аналіз** - це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на конкурентний стан підприємства в перспективі, а також на можливості з досягнення його стратегічних цілей

**Стратегічний менеджмент** - це дієва, зорієнтована система, яка включає процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль її виконання, забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.

**Стратегічні альтернативи** (лат. *alternare* — чергуватися, від *alter* — один з двох) — комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів.

**Стратегічні альянси (СА)** – це різні міжфірмові союзи, які створюються для спільного вирішення орієнтованих на глобальний ринок конкурентних завдань у тій або іншій області, але що дозволяють продовжувати суперництво в інших сферах. СА є більше гнучким видом управлінських стратегій у порівнянні із трансграничними СПП, як правило, вони не пов'язані зі зміною структури власності фірм – учасників; у рамках СА компанії мають широкий вибір партнерів для укладання стратегічних альянсів і можуть використовувати інші організаційні форми ділового співробітництва.

**Стратегічні господарюючі центри** (або інакше – СГЦ) – внутрішньофірмовий структурний підрозділ, відповідальний за стратегію розвитку в одній або декількох СЗГ, на який покладають відповідальність за вибір стратегічних напрямків діяльності та відповідальність за реалізацію прибутку.

**Стратегічні родини** - узагальнююча форма підприємництва компаній, які не конкурують одна з одною, мають взаємодоповнюючу управлінську стратегію, залежать одна від одної у процесі досягнення успіху на ринку. Як приклади стратегічних родин можна навести відносини „замовник-постачальник” і зв'язок між виробляючими компаніями й обслуговуючими їхніми банками.

**Стратегічний контроль** — це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні й оцінці

проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

**Стратегічний набір підприємства** — це, своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства.

**Стратегія НДДКР** — це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, і забезпечує підприємству стратегічний розвиток.

**Трест** – об'єднання в єдиний виробничий комплекс підприємств, які втрачають виробничу, комерційну і юридичну самостійність.

**Фінансово-промислова група** – інтегрований комплекс, в рамках якого відбувається об'єднання промислових і торгових підприємств та фінансово-кредитних установ для здійснення координованої виробничо-господарської діяльності з метою вирішення загальних завдань.

**Функціональна стратегія** — тип забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

**Ціль** - конкретний кінцевий стан або результат, який бажало б отримати підприємство в результаті своєї діяльності.

**Економічний потенціал регіону** – сукупна здатність галузей народного господарства регіону виробляти продукцію, здійснювати капітальне будівництво, перевезення вантажів, надавати необхідні послуги населенню.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аваков А.Б. Стратегія соціально-економічного розвитку Харківської області на період до 2015 року/ Аваков А.Б., Пономаренко В.С., Бабаєв В.М., Кизим М.О., Тищенко О.М., Дуленко Д.Л., Райнін І.Л., Сміцька Ю.А. Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питерком, 1999. - 416с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 581 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.-519с.
5. Антикризисный менеджмент / Под ред. А. Г. Грязновой – М.: Изд. „Тандем”, 1999. – 368 с.
6. Афанасьев М. В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства: Навчально-методичний посібник. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 207. -2007с.
7. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
8. Варналій З. С., Павлюк А. П. Мале підприємництво України як чинник регіонального розвитку: стан та перспективи // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - № 4. - С. 65.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. – К.: Центр навч. літ-ри, 2004. - 400 с.
10. Васильев А.И. Формирование ТНК и их экономических интересов в условиях институциональных преобразований: Автореф. дисс. докт. экон. наук. - Улан-Удэ, 2006. – 30 с.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление.-М.:Гардарика, 1992. - 296 с.
12. Возна Л.Н. Напрями активізації потенціалу регіонів України. [Електронний ресурс ] Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/august08/10.htm>

13. Бібішев Д.Н., Герасименко О.В., Корольов О.А., Рабчук В.Л. // Системні аспекти організації управління національною економікою. Режим доступу: [http://www.niurr.gov.ua/ukr/publishing/panorama3\\_4/bibish\\_t.htm](http://www.niurr.gov.ua/ukr/publishing/panorama3_4/bibish_t.htm)
14. Дайан А. Академия рынка: маркетинг: Пер. с фр. / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар. Р. Оливьер, Д. Кеардель, А. Оливье, Р. Урсе. – М.: Экономика, 1993. – 572 с.
15. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика.- СПб.: Питер, 1999. - 560 с.
16. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 288 с.
17. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: Монографія. - К.: НІСД, 2003. - 368 с.
18. Зуб А. Т., Локтионов М. В. Теория и практика антикризисного управления. – М.: Генезис, 2005. – 576 с.
19. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия./ Иванов Ю.Б. Тищенко О.М., Дробитько Н.А., Абрамова О.С. – Х.: Изд.ХНЭУ, 2004. - 256 с.
20. Игнатовский П. Экономический потенциал и условия действенности хозяйственного механизма - Плановое хозяйство.- 1980. - № 2 - С. 76.
21. Иванов Ю. Б. Стратегія підприємства: Підручник./ Иванов Ю. Б., Тищенко О.М., Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В. Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2009. – 560с.
22. Інноваційна стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко. - К.: Знання України, 2002. - 336 с.
23. Кемпбелл Э, Лачс К.С. Стратегический синергизм. – СПб.: Питер, 2004. - 416с.
24. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982. - 342 с.

25. Китушин В.Г. Исследование систем управления. – Новороссийск: Изд. НГТУ, 1988. – 324 с.
26. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Даций О. І. Стратегічне управління. Навч. посібник – К.: Центр навч. літ-ри, 2007. – 240 с.
27. Кривуц Ю.М. Інвестиційна привабливість України: переваги й недоліки. [Текст]: / Ю.М. Кривуц, Д.А. Трушкіна // Вісник МСУ. Серія "Економічні науки". - т.VII. - №1. - 2004. - С.29-31.
28. Кэмпбел Д., Стонхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. – М.: ООО «Изд. проспект», 2003. – 336 с.
29. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. – 288 с.
30. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.-702с.
31. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий.– СПб.: Питер, 2000.– 336 с.
32. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
33. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку.- К.: КНЕУ, 2001.- 227 с.
34. Отчет о конкурентоспособности. [Электронный ресурс ] Режим доступа: [www.feg.org.ua](http://www.feg.org.ua)
35. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа. Пер. с польс. В.В. Исакова. – М.: Статистика, 1980. – 151 с.
36. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. -К.: Основи, 1998.- 392 с.
37. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Изд. дом „Вильямс”, 2001. – 495 с.



38. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: Пер. с англ. / Под ред. В. А. Микрюкова. – М.: Аудит, изд. об-ние „ЮНИТИ”, 1998. – 616 с.
39. Регіональна економіка: Словник-довідник / О. Д. Богорад, О. М. Невелєв, В. М. Падалка, М. В. Підмогильний; За ред. М. В. Підмогильного.- К.: НДІСЕП, 2004. - С. 72-73.
40. Рейдед Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 248 с.
41. Семенов А.К. Стратегический менеджмент: Практикум. – М.: Изд.-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 151 с.
42. Симоненко В.К. Регионы Украины: проблемы розвитку. – К.: Наукова думка, 1997. – 227 с.
43. Современный маркетинг/под ред. В.Е. Хруцкого. – М.: «Финпресс», 2000. – 1056 с.
44. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент.- Ростов на Дону: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.
45. Стеченко Д. М. Інноваційні форми регіонального розвитку: Навч. посібник - К.: Вища шк., 2002. - 254 с.
46. Стратегический менеджмент / Под. ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с.
47. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова і О. М. Тищенко. – Х.: ВД „Інжек”, 2006. – 384 с.
48. Тищенко А.Н., Зинченко В.А., Райнин И.Л. Генезис управленческих стратегий транснациональных корпораций/Монографія: Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. – С.50 – 75.
49. Тищенко О.М. Стратегическое управление фирмой/ Современный бухгалтер - 2004.- № 4.- С. 35-38

50. Тищенко О.М. Стратегия управления развитием предприятия/ Тищенко О.М., Головка О.С. - Х.: ЄДЕНА, 2003.- 198 с.
51. Тищенко О.М. Стратегічне управління. Підручник./ Тищенко О.М., Хміль Т.М., Василик С.К., Чечетова-Терашвілі, Т.М.Ревенко О.В. - Х.: ВД „ИНЖЕК”, 2009. – 280 с.
52. Тищенко О.М. Стратегія розвитку регіональних підприємств електроенергетики: аспекти формування/ Тищенко О.М.. Кизим М.О, Шутенко Л.М., Петрова Н.Б.. Коробков Д.В. - Х.: ВД «ИНЖЕК», 2008. – 344с.
53. Тищенко О.М., Дуленко А.Л., Петрова Н.Б. Визначення рівня конкурентоспроможності сфери туризму в регіонах України. Социально-экономическое развитие Украины и ее регионов: проблемы науки и практики: Монография/ Под ред. д-ра экон. наук., проф. Пономаренко В.С., д-ра экон. наук., проф. Кизима Н.А., д-ра экон. наук., доц. Раевневой Е.В. – Х.: ФЛП Либуркина Л.М.; ИД «ИНЖЭК», 2009. – 464с.
54. Тищенко О.М., Зинченко В.А., Райнин И.Л. Генезис управленческих стратегий транснациональных корпораций. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики: Монографія. – Х.: ВД "ИНЖЕК", 2007. – С. 50 – 75.
55. Тищенко О.М., Петрова Н.Б. Формирование стратегии развития предприятий электроэнергетики с учетом региональных факторов. Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: Монографія. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2008. – С. 258 – 273.
56. Тищенко О.М., Петрова Н.Б., Князев С.И. Инновационные аспекты в стратегическом управлении электроэнергетикой Украины. Інновації: проблеми науки та практики: Монографія / Під ред. В.С.Пономаренка, М.О.Кизима, О.М.Тищенко. – Х.: ФОП «Александрова К.М.», 2008. – 232 с.

57. Тищенко О.М., Райнин И.Л. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности и позиционирования предприятий. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – С.135-156.
58. Тищенко О.М., Ревенко О.В. Стратегический контроль как составляющая механизма формирования стратегии развития предприятия в условиях кризиса. – Х.: Бизнес Информ.-2006.-№4.- С.58 – 63.
59. Тищенко О.М., Хаустова В.Е., Ялдин И.В. Учет параметров диверсификации при оценке конкурентоспособности предприятия. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: Монографія. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. – С.156 – 172.
60. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. – М.: Инфра, 2001. – 568 с.
61. Томпсон. А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 576 с.
62. Транснаціональні корпорації: Навч. посібник /В.Рокоча, О.Плотніков, В. Новицький та ін. - К.: Таксон, 2001. – 304 с.
63. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. - М.: Изд. «Приор», 2000. - 288 с.
64. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. - М.: Изд. - книготорг. центр «Маркетинг», 2002.- 892с.
65. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: «ИНФРА-М», 2000.-312 с.
66. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Уч. пособие - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез»,1997.-304с.
67. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. – К.: „Фенікс”, 2005. – 320 с.

68. Філонін В.С., Праченко Т.О., Носирев О.О. Фактори та передумови формування конкурентоспроможності регіонів України. [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vmsu/2008-01/08fvnyaiv.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vmsu/2008-01/08fvnyaiv.htm)
69. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография / А. Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н. А. Кизим, Е. В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвили / Под общ. ред. А. Н. Тищенко. – Х.: ИД „ИНЖЭК”, 2007. – 376 с.
70. Френкель А.А. Математический анализ производительности труда. – М.: Экономика, 1968. – 168 с.
71. Хадкинсон Д.П., Сперроу П.Р. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента. – Х.: Гуманитарний центр, 2007. – 392 с.
72. Халевинская Е., Крозе И. Мировая экономика. - М.: Юрист, 1999 . – 127 с.
73. Шевцов А.І., Мерніков Г.І. Актуальні проблеми економіки України в контексті світової фінансової кризи//Стратегічні пріоритети, –2009 р., №1(10) – С. 80-85.
74. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
75. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент.– СПб.: Питер, 2008. – 240 с.
76. Шнипер Р. И. Регион: экономические методы управления. - Новосибирск: Наука, 1991. - С. 49.
77. Экономическая стратегия фирмы: Уч. пособие / Под ред. А. П. Градова. – СПб.: Спецлитература, 1999. – 589 с.
78. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. - М.,1980. - Т. 4. - С. 532.
79. Юрченко, С.О. Тенденції розвитку інвестиційної діяльності в Україні [Текст]: / С.О. Юрченко, А.Е. Юрченко // Вісник МСУ. Серія "Економічні науки". - т.VII. - №1. - 2004. - С.73-75.

80. Bertalanffy L. General system theory. – N.Y., 1968. – 184 p.
81. Certo S., Peter P. Strategic management: concepts and applications. – Irwin. – USA. – 1994. – 198 p.
82. Chandler A.D. Strategi and Structure, MIT Press, Cambridge, Mass., 1962. – 287 p.
83. Day G.S. Analysis for Strategic Marketing Decisions. West Publishing Company, 1986. – 318 p.
84. Dunn S.P. Galfcraith, Uncertainty and the Modem Corporation in M. Kerney (Ed ) Economist with a public purpose Essays m Honour of John Kenneth Galbraith.- London Routledge, 2001. - P. 19.
85. Habermas J. Legitimizing cricis - Boston, 1975. – P. 170.
86. Hammer M, Champy J. Reengineering the corporation, N. Y., 1993. – P. 122.
87. Janoff-Bulman R., Friweze I. Theoretical perspective for understanding reactions to victimization // Journal of social issues. – 1993. – Vol. 39. – № 1. – P. 1-17.
88. Kotter J., Schlesinger L. Choosing strategies for change //Harvard business review. – 1979. – March. – 196 p.
89. Meffert H. Strategische Unternehmensfuehrung und Marketing: Beitr. Zur ihrten Unternehmenspolitik. – Wiesbaden, 1988. – S. 368.
90. Monieson. D.D. Effective Marketing Planning: An Overview. 1986. – 318 p.
91. Porter M. Competitive Strategy. – New-York, Free Press, 1980. – 186 p.
92. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Busines Revie. 1990. – Vol. 68. – № 3. – P. 79-91.
93. Quinn J. B. Strategies for change: logistical incrementalism. – Homewood, IL, Dow-Jones-Irwin. – 1980. – 234 p.
94. Rapaport A. The uses of mathematical isomorphism in general system theory // Trends in general system theory, N.Y., 1972. – P. 82.

95. Rou-Dufort Ch. Crises: des possibilite' iapretissage pour entreprise // Rev française destion. Paris. – 1996. – №108. – P. 80-88.
96. Sattler A., Pritzl B. Hoimar von Ditfurth: Unternehmungsführung in schwieriger Zeit – Kenningen – Malnsheim: expert-Verl., 1995 – S. 280.
97. Stuart R. The trauma of organizational change // Journal of European Industrial Training. – 1996. – Vol. 20. – № 2. – P. 31-39.
98. Turner B. The organizational and interorganizational development of disasters // Administrative science quarterly. – 1990. – Vol. 35. – № 3. – P. 378 – 397.

# НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Стратегічний менеджмент

Підручник

*Автори: Ілля Матвійович Писаревський,  
Олександр Миколайович Тищенко,  
Марія Миколаївна Покоloodна,  
Надія Борисівна Петрова.*

*Редактор: М.З. Аляб'єв*

*Комп'ютерний набір: Н.Б.Петрова*

*Верстка: І.В. Волосожарова*

План 2009, поз. 2 П

---

Підп. до друку 25.08.2009.	Формат 60×84 1/16	Папір офісний
Друк на ризографі.	Умовн.друк. арк. 12,0	Обл.-вид. арк. 12,5
Тираж 100 прим.	Замовл. №	

---

Харківська національна академія міського господарства  
Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ  
61002, м. Харків, вул. Революції, 12