

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Л. В. Оболенцева, І. В. Писарева

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ
(СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ)

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання
освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2021

Оболенцева Л. В. Менеджмент і адміністрування (Стратегічне управління) : конспект лекцій для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» спеціальності 073 – Менеджмент / Л. В. Оболенцева, І. В. Писарева ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 130 с.

Автори: Л. В. Оболенцева, І. В. Писарева

Рецензент

І. М. Писаревський, доктор економічних наук, професор Харківського національного університету міського господарств імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства, протокол № 1 від 30 серпня 2018 р.

© Л. В. Оболенцева, І. В. Писарева, 2021

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Тема 1 Концептуальні засади теорії стратегічного управління.....	6
1.1 Поняття і суть стратегічного управління.....	6
1.2 Еволюції теорії стратегічного управління.....	10
1.3 Стратегічне і оперативне управління: порівняльна характеристика.....	15
1.4 Принципи, проблеми і перспективи стратегічного управління..	16
Тема 2 Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства...	19
2.1 Стратегічні рішення: сутність, особливість, рівні.....	19
2.2 Процес прийняття стратегічних рішень.....	24
2.3 Стратегії підприємства та їх класифікація.....	27
2.4 Еталонні стратегії розвідку підприємства.....	30
Тема 3 Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.....	33
3.1 Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії.....	33
3.2 Місії та цілі підприємства.....	38
3.3 Альтернативні підходи стратегічній шкіль до формування стратегій підприємств.....	39
3.4 Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.....	41
Тема 4 Стратегічне планування.....	45
4.1 Стратегічне планування як вид діяльності.....	45
4.2 Формування бачення підприємства.....	46
4.3 Визначення місії підприємства.....	48
4.4 Встановлення цілей бізнесу.....	50
Тема 5 Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	54
5.1 Сутність і цілі аналізу зовнішнього середовища підприємства..	54
5.2 Фактори зовнішнього середовища підприємства.....	56
5.3 Методи аналізу зовнішнього середовища.....	60
Тема 6 Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг.....	65
6.1 Сутність поняття, класифікація видів стратегічного потенціалу	65

6.2 Основні підходи діагностики стратегічного потенціалу підприємства.....	66
6.3 Планування потенціалу і стратегії.....	70
6.4 Види конкурентних переваг.....	74
Тема 7 Види стратегічного управління.....	82
7.1 Девіантний та превентивний характер системи управління.....	82
7.2 Система управління в умовах динамічного та стабільного зовнішнього середовища та в умовах кризи.....	84
7.3 Управління за допомогою вибору стратегічних позицій.....	85
7.4 Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань.....	86
7.5 Управління по слабких сигналах.....	87
7.6 Управління в умовах стратегічних несподіванок.....	88
Тема 8 Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства.....	89
8.1 Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки.....	89
8.2 Стратегічна сегментація і аналіз стратегічних зон господарювання	92
8.3 Портфельний аналіз та матричні інструменти для оцінювання стратегічної позиції підприємства.....	97
Тема 9 Генерування стратегій та умови їх реалізації.....	101
9.1 Формування стратегічних альтернатив, їх оцінка та вибір стратегії.....	101
9.2 Стратегічний набір: поняття, склад, особливості.....	104
9.3 Умови реалізації стратегії, пов'язаної з управлінською структурою та організаційною культурою.....	108
Тема 10 Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві.....	113
10.1 Стратегічний контроль.....	113
10.2 Управління стратегічними змінами як концептуальна основа реалізації стратегії	118
10.3 Тактичні підходи і методи управління стратегічними змінами	120
Список рекомендованих джерел.....	128

ВСТУП

Стратегічне управління виникло 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 ввійшла 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.

Головною метою викладання дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Стратегічне управління)» є оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навичками прийняття стратегічних рішень в процесі управління діяльністю та розвитком підприємства на ринку.

Основними завданнями дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Стратегічне управління)», що вирішуються в процесі викладання дисципліни, є теоретична підготовка студентів і формування у них навичок у сфері стратегічного управління.

У результаті вивчення дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Стратегічне управління)» студент здобуває теоретичні знання щодо стратегічного управління суб'єктами господарювання, практичну підготовку та формування професійних компетенцій.

Тема 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

- 1.1 Поняття і сутність стратегічного управління.
- 1.2 Еволюція теорії стратегічного управління.
- 1.3 Стратегічне і оперативне управління: порівняльна характеристика.
- 1.4 Принципи, проблеми і перспективи стратегічного управління.

1.1 Поняття і суть стратегічного управління

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.

У загальному вигляді **стратегічне управління** є діяльністю, яка полягає у виборі сфери і способу дій з досягнення довгострокових цілей організації в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюються. Це область діяльності вищого керівництва підприємства, головний обов'язок якого полягає у визначенні ключових напрямів і траєкторій розвитку підприємства, постановці цілей, розподілі ресурсів та дослідженні чинників, що формують конкурентні переваги підприємства.

Стратегічне управління виходить з наступних передумов: наявність уявлення про те, чого підприємство бажає досягти в майбутньому; основним джерелом проблем є зовнішнє середовище підприємства; підприємство повинне мати можливість своєчасного розпізнавання проблем і адекватний механізм їх вирішення.

Термін «стратегічне управління» був введений на стику 60–70-х рр. для того, щоб внести відмінність у розуміння поточного управління на рівні виробництва і управління, здійснюваного на вищому рівні управлінської ієрархії. Необхідність проведення такої відмінності була викликана переходом до нової моделі управління розвитком підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Інтерес до стратегічного управління зумовлений впливом ряду чинників, таких, як прискорення змін в макросередовищі; глобалізація бізнесу; посилення конкурентної боротьби за ресурси; розвиток інформаційних мереж; зміна ролі людських ресурсів; поява нових можливостей для бізнесу; стрімкий науково-технічний прогрес; широка доступність сучасних технологій; поява нових запитів і зміна позиції споживачів. Своєчасне реагування на виникаючі зміни досягається за допомогою стратегічного управління розвитком підприємства. При цьому завдання стратегічного управління підприємством полягає не тільки в забезпеченні своєчасної реакції на різке збільшення кількості та динамізму чинників зовнішнього середовища, але і як необхідність пошуку компромісів при ухваленні багатоцільових рішень.

Стратегічне управління можна визначити як процес розробки, прийняття і реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього середовища.

При встановленні змісту поняття «стратегічне управління» слід враховувати доцільність його розгляду в таких аспектах (рис. 1.1):

- стратегічне управління як вид діяльності з управління, що полягає в реалізації вибраних перспективних цілей через здійснення змін на підприємстві;
- стратегічне управління як процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія підприємства з його зовнішнім оточенням;
- стратегічне управління як галузь наукових знань, що вивчає прийоми і інструменти, методологію ухвалення стратегічних рішень і способи практичної реалізації цих знань.

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; сформувані 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.

Теорія стратегічного управління 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.

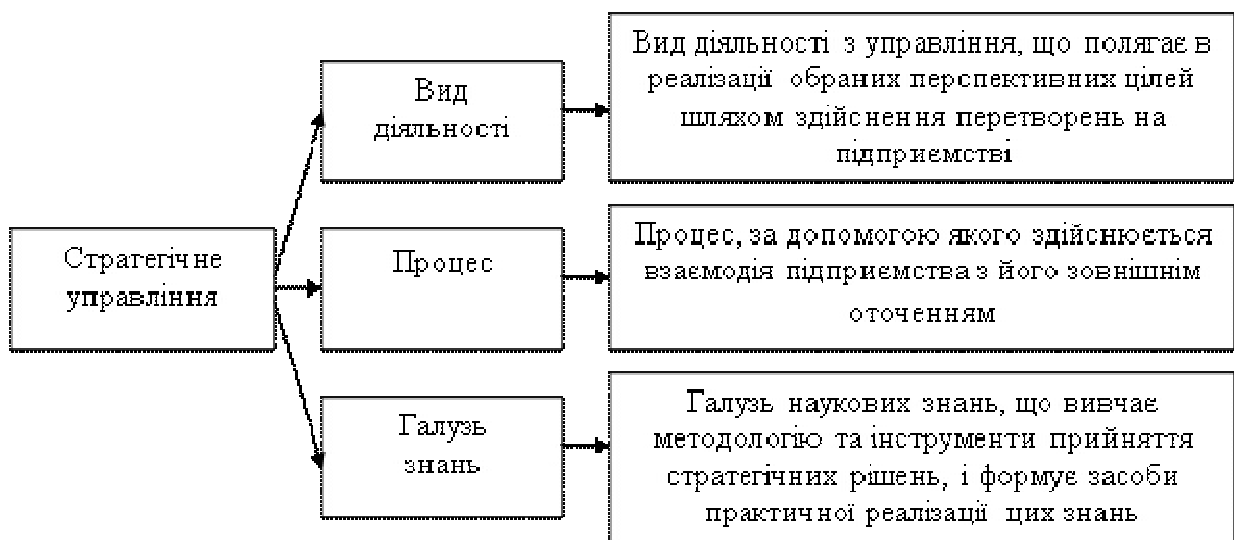


Рисунок 1.1 – Ключові аспекти трактування поняття «стратегічне управління»

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. На рисунку 1.2 наведені порівняльні схеми розвитку вітчизняного і зарубіжного становлення теорії

стратегічного управління.

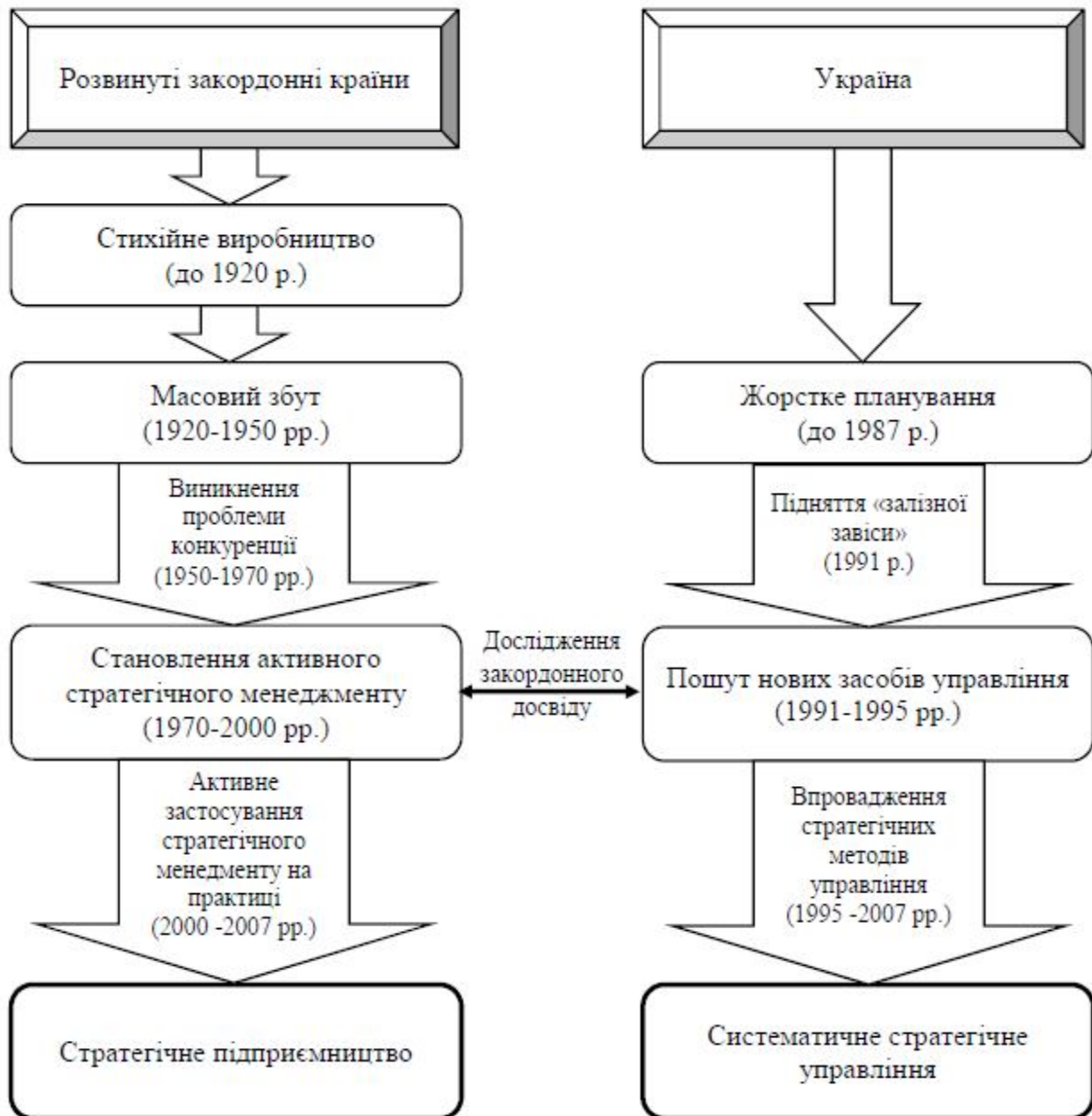


Рисунок 1.2 – Становлення стратегічного управління у вітчизняній і зарубіжній науці й практиці

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 невиразні 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 умовах сучасної ринкової економіки і внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування, що постійно змінюється, все складніше стає спрогнозувати результат діяльності. Стратегічне управління з'являється саме відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища. Згідно з теорією І. Ансоффа в розвитку стратегічного управління можна виділити три етапи [4; 5]:

I 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.

II 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.

III 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.

В історичному контексті виділяють чотири етапи розвитку стратегічного управління: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування і стратегічний менеджмент (рис. 1.3):

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 (далі – НДДКР) та ін.), а також для структурних одиниць корпорації (відділам, дочірнім підприємства тощо).

В 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.



Рисунок 1.3 – Етапи розвитку стратегічного управління

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 (зазвичай 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 прогностичного 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.

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 ХХ ст. в менеджменті виник науковий інтерес до змісту стратегії і процесів, які вона обумовлює. Одне з перших визначень з'явилося у роботі А. Чандлера [7], 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 [4; 5]. 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 [19]:

- 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-одинацями 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» [17] 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 ХХ ст. розпочався новий виток еволюції стратегічного управління і теорії стратегії. Широкомасштабного застосування отримала «загальна схема розвитку» [19]:

- 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 рисунку 1.4.

В 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 [5].

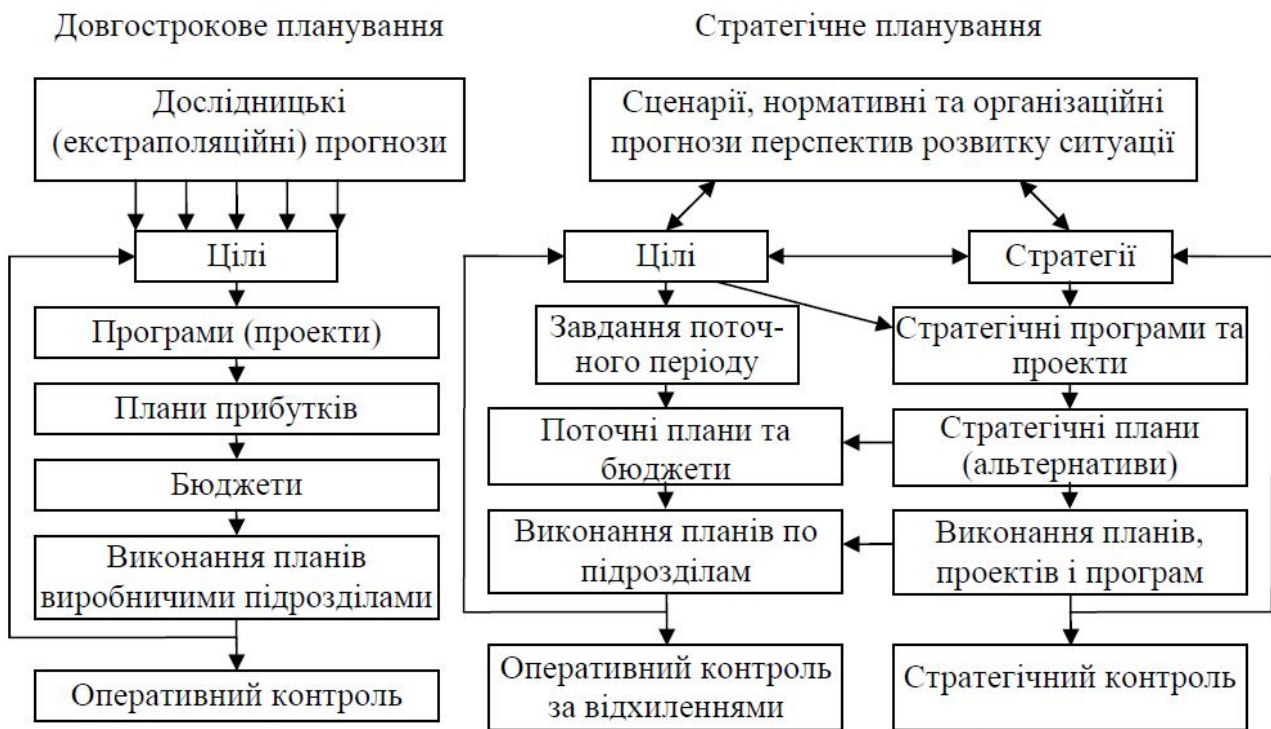


Рисунок 1.4 – Порівняльна характеристика довгострокового й стратегічного планування

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.

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 крізь 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 [19], 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 Стратегічне і оперативне управління: порівняльна характеристика

Для кращого розуміння сутності стратегічного управління здійснимо його порівняння за відповідними критеріями порівняння з оперативним управлінням. Як свідчать дані таблиці 1.1, стратегічне управління має ряд принципових відмінностей від оперативного управління. Якщо діяльність зі стратегічного управління спрямована на забезпечення стратегічної позиції, яка забезпечить майбутню життєздатність підприємства в умовах, що змінюються, то оперативне управління займається використанням існуючої стратегічної позиції підприємства з метою досягнення його цілей. В оперативному управлінні основним видом діяльності є визначення і реалізація таких форм активності підприємства, які більшою мірою забезпечують досягнення довгострокових цілей.

Водночас, як стратегічне, так і оперативне управління вимагають створення і підтримки певної організаційної архітектури, підбору і навчання кадрів з відповідною мотивацією і підготовкою.

З урахуванням зазначених особливостей стратегічного управління будемо вважати, що це таке управління підприємством, що спирається на людський потенціал як його основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, адекватні впливу зовнішнього оточення, що дозволяють формувати та підтримувати довгострокові конкурентні переваги, що надає можливість підприємству виживати в довгостроковій перспективі та досягати запланованих цілей.

Таблиця 1.1 – Порівняння стратегічного і оперативного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою отримання доходів від їх реалізації на підставі короткострокових конкурентних переваг	Виживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення і підтримки довгострокових конкурентних переваг
Об'єкт концентрації уваги	Концентрація уваги на внутрішньому середовищі підприємства, пошук шляхів ефективнішого використання ресурсів	Концентрація уваги на зовнішньому середовищі підприємства, пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, відстеження та адаптація до змін в його оточенні
Врахування чинника часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективи	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління підприємством	Функції і організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Компетенції працівників, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс підприємства, як на виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу підприємства, його головну цінність і джерело конкурентних переваг
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції підприємства на нові запити ринку і зміни залежно від зміни оточення
Поведінковий стиль	Приростний (від досягнутого)	Підприємницький

1.4 Принципи, проблеми і перспективи стратегічного управління

Принципи стратегічного управління. Стратегічне управління базується на низці принципів, які необхідно враховувати в процесі його здійснення. Основними є такі (рис. 1.5):

Науковість у поєднанні з елементами мистецтва. Менеджер у своїй діяльності використовує результати численних систем наукових знань, але в той же час повинен постійно імпровізувати, шукати індивідуальні підходи до інтерпретації ситуації. Вирішення цього завдання окрім наявності необхідних знань передбачає володіння мистецтвом ведення конкурентної боротьби, вміння знайти вихід з найскрутнішої ситуації, зосередитися на ключових проблемах, виділити головні конкурентні переваги підприємства.

Цілеспрямованість стратегічного управління. Стратегічний аналіз і формування стратегії повинні підкорятися принципу цілеспрямованості, тобто бути завжди орієнтовані на виконання глобальної мети підприємства. На протилежність вільній імпровізації і інтуїції, стратегічне управління покликане забезпечити усвідомлений спрямований розвиток підприємства і спрямованість управлінського процесу на рішення конкретних проблем.

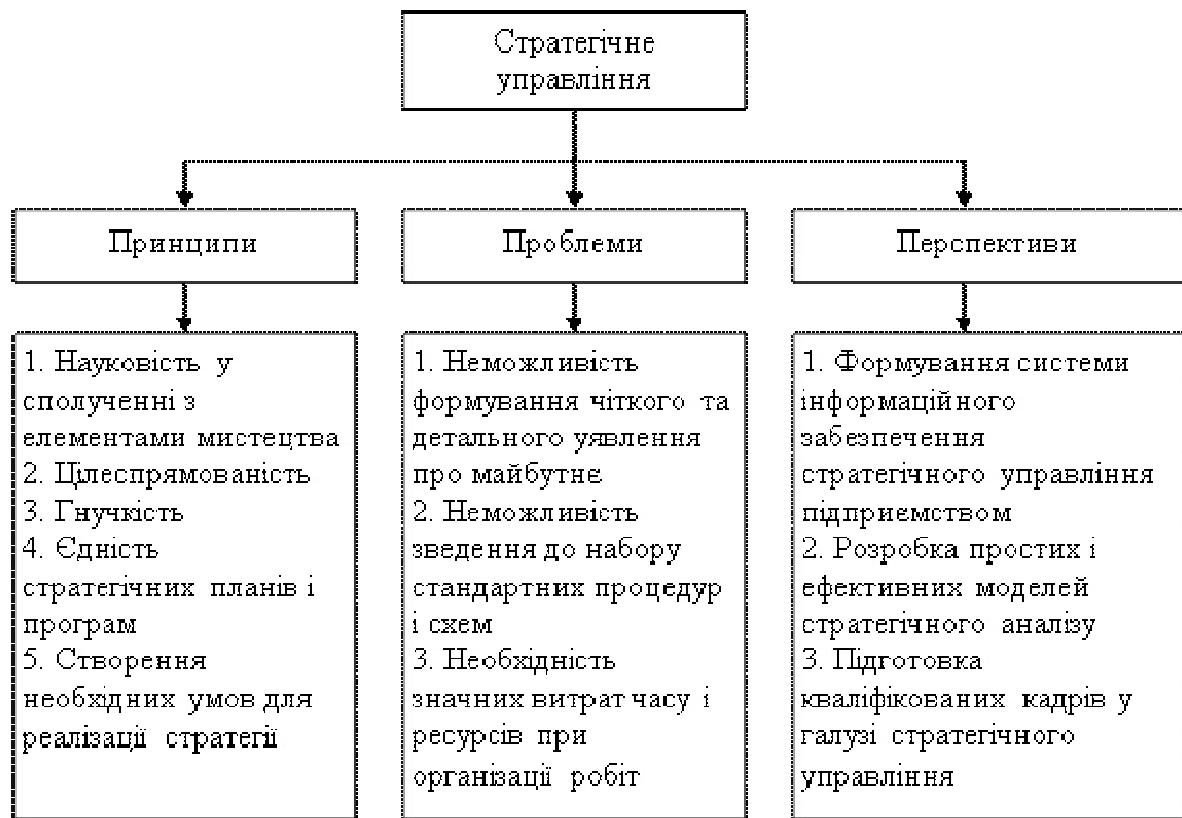


Рисунок 1.5 – Принципи, проблеми і перспективи стратегічного управління підприємствами

Гнучкість стратегічного управління. Передбачає можливість внесення коректив в раніше прийняті рішення або їх перегляду у будь-який момент часу відповідно до обставин, що змінюються. Реалізація цього принципу припускає оцінку відповідності поточної стратегії вимогам зовнішнього середовища і можливостям підприємства, уточнення прийнятої політики і планів у разі непередбачуваного розвитку подій і посилення конкурентної боротьби.

Єдність стратегічних планів і програм. Для досягнення успіху стратегічні рішення різних рівнів мають бути погоджені і тісно пов'язані між собою. Єдність стратегічних планів досягається шляхом консолідації стратегій структурних підрозділів, взаємного узгодження стратегічних планів функціональних відділів.

Створення необхідних умов для реалізації стратегії. Стратегічний план не забезпечує його обов'язкового успішного виконання. Процес стратегічного управління повинен включати створення організаційних умов для здійснення стратегічних планів і програм, тобто формування гнучкої організаційної структури, розробку системи мотивації, вдосконалення структури управління підприємством.

Проблеми стратегічного управління. Разом з явними перевагами стратегічне управління має ряд недоліків і обмежень на використання, саме:

- унаслідок, своєї суті стратегічне управління не може дати точної і детальної картини майбутнього;
- воно не може бути зведене до набору стандартних процедур і схем, що

передбачають однозначний спосіб вирішення проблем розвитку підприємства в певних умовах;

– організація робіт зі стратегічного управління вимагає величезних зусиль, великих витрат часу і засобів; потребує створення сильної організаційної культури, систем мотивації і організації праці, певної гнучкості організаційної структури управління підприємством.

Реалізація методології стратегічного управління можлива за наявності наступних умов:

– висока культура ринкових стосунків і внутрішня фірмова культура;
– повна і достовірна інформація про вимоги ринку, ціни, ресурси, партнерів і конкурентів, а також про витрати і потенціал самого підприємства;
– наявність кадрів, що володіють інструментами стратегічного управління і мають стратегічне мислення.

Перспективи стратегічного управління. Використання принципів стратегічного управління на підприємствах припускає проведення цілого комплексу підготовчих робіт. Головними напрямками цієї роботи є:

– створення системи стратегічного інформаційного забезпечення підприємств.
– розробка досить простих моделей стратегічного аналізу, що дозволяють з'ясувати причини кризового стану, перспективи розвитку галузі і виробити реальні стратегії виживання.
– підготовка і перепідготовка кадрів в області стратегічного управління.

Питання для обговорення:

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. Дайте визначення поняття «стратегічне управління», спираючись на існуючі підходи до його трактування.

4. Яку роль у стратегічному управлінні відіграє невизначеність та нестабільність середовища?

5. Проаналізуйте основні етапи стратегічного управління підприємством? Яку роль у ньому відіграє формулювання стратегії?

6. Що може виступати в якості критеріїв оцінки стратегії? Наведіть їх приклади з досвіду конкретних підприємств.

7. Назвіть ті історичні, соціальні, демографічні, економічні фактори, що зумовлюють специфіку стратегічного управління в організаціях України.

8. У чому полягає специфіка застосування стратегічного управління в Україні?

9. Систематизуйте принципи стратегічної діяльності українських підприємств.

10. Охарактеризуйте еволюцію системних рішень у стратегічному управлінні.

Тема 2 РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1 Стратегічні рішення: сутність, особливості, рівні.
- 2.2 Процес прийняття стратегічних рішень.
- 2.3 Стратегії підприємства та їх класифікації.
- 2.4 Еталонні стратегії розвитку підприємства.

2.1 Стратегічні рішення: сутність, особливості, рівні

Стратегічне управління – це практика усвідомленого і постійного удосконалення підприємства, і мистецтво прийняття рішень є головним при виконанні цієї задачі. Для менеджера прийняття рішень – це постійна і доволі відповідальна робота. Необхідність прийняття рішень пронизує все те, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи цілі та організовуючи роботу з їх досягнення.

У більш широкому значенні управлінське рішення розглядається як основний вид управлінської діяльності, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських задач [20].

У більш вузькому значенні управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту [19].

Стратегічні рішення є різновидом управлінських рішень і пов'язані з рішеннями, що мають значення для підприємства у цілому: його позиції по відношенню до конкурентів, споживачів, товарів, ринків, макросередовища тощо.

Стратегічні рішення визначають загальний напрямок розвитку підприємства і його життєздатність в умовах подій, що прогнозуються, несподіваних подій та зовсім невідомих в даний час, які можуть відбутися у його оточенні. Саме вони окреслюють реальні задачі підприємства, допомагають визначити межі, всередині яких розгортається його діяльність, визначають види і обсяги необхідних ресурсів та принципові моделі діяльності.

У загальному вигляді під стратегічними рішеннями маються на увазі рішення, які серйозно впливають на реалізацію поставлених цілей і наслідки яких вкрай важко або неможливо виправити.

Стратегічні рішення – це управлінські рішення, що [20]:

- 1) орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень;
- 2) сполучені зі значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні фактори, що впливають на підприємство;
- 3) пов'язані із залученням значних ресурсів і можуть мати надзвичайно серйозні, довгострокові наслідки для підприємства.

Отже, **стратегічне рішення** – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації.

Для усвідомлення сутності стратегічних рішень слід порівняти їх з оперативними рішеннями (таблиця 2.1).

Часто між стратегічними і оперативним рішеннями виділяється ще один рівень прийняття рішень – тактичний. Проблеми, що вимагають прийняття тактичного рішення, зазвичай залучають увагу менеджера, оскільки вони мають прямий і помітний вплив на підприємство. Проблема виникає, ідентифікується і викликає необхідність прийняття відповідного рішення.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика стратегічних і оперативних рішень

Характеристика	Тип рішення	
	Оперативне рішення	Стратегічне рішення
1. Масштаб дії	Локальний	Глобальний
2. Параметри	Однопрофільні	Багатопрофільні
3. Тривалість дії	Короткострокове	Довгострокове
4. Оборотність	Сильна	Слабка
5. Оточення	Дане	Змінюване
6. Час	Дефіцит часу	Варіюється
7. Цілі	Одноцільове	Багатоцільове
8. Інформація	Точна, конкретна	Часткова, загального характеру
9. Частота прийняття	Приймається постійно	Приймається одноразово
10. Ієрархічний рівень прийняття рішення	Різний	Високий
11. Витратність і міра ризику	Звичайна	Велика
12. Методи прийняття рішення	Програмовані рішення	Непрограмовані рішення

Стратегічні рішення приймаються у поточний період часу для того, щоб отримати необхідний результат у майбутньому. Основними характеристиками стратегічних рішень є наступні (рис. 2.1) [20].

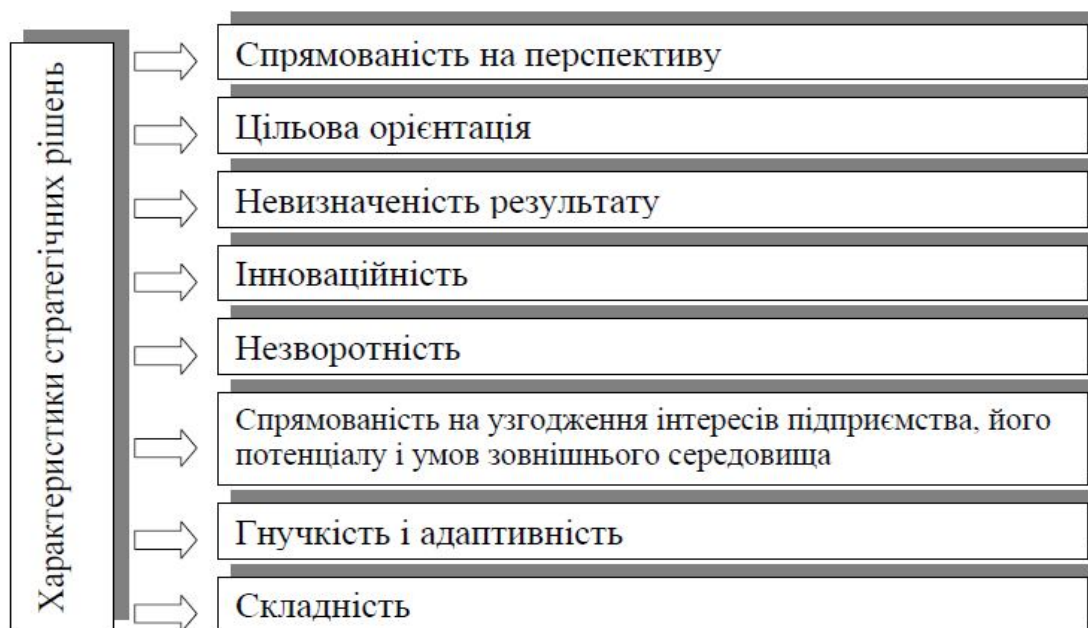


Рисунок 2.1 – Основні характеристики стратегічних рішень

Процес прийняття рішень може мати інтуїтивний, заснований на судженнях, або раціональний характер. Це визначає особливості існуючих підходів до прийняття стратегічних рішень.

При прийнятті **інтуїтивного рішення** люди ґрунтуються на власному відчутті того, що їхній вибір правильний. Незважаючи на те, що інтуїція загострюється разом із придбанням досвіду, менеджер, що орієнтується тільки на неї, стає заручником випадковості, і з погляду статистики шанси його на правильний вибір не дуже високі.

В основі рішень, заснованих на судженні, лежать знання і усвідомлений досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд, обирається той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації в минулому. Його слабкість полягає в тому, що судження неможливо співвіднести з ситуацією, що не мала місця, тому досвіду її вирішення просто немає. Крім того, керівник при такому підході прагне діяти переважно в напрямках, які йому добре знайомі, в результаті чого ризикує упустити гарний результат в іншій області.

Раціональні рішення відрізняються від заснованих на судженнях тим, що не залежать від минулого досвіду. Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, засновуються на розрахунках та результатах всебічного стратегічного аналізу.

В залежності від участі працівників у процесі прийняття рішень існує два основні підходи до прийняття рішень: індивідуальний і груповий [20].

В рамках **індивідуального підходу** найбільшу значущість набуває централізація прийняття рішень. Більша частина стратегічних рішень приймається вищою ланкою управління, одним менеджером або невеликою групою менеджерів.

При **груповому підході** до прийняття стратегічних рішень менеджер будь-якого рівня управління залучає своїх підлеглих до прийняття рішення, делегуючи ряд повноважень. Цей підхід не дозволяє менеджерам втрачати час на вирішення щоденних дрібних проблем, а зацікавленість працівників більш низького рівня у досягненні встановлених ними цілей підвищує ефективність стратегічних рішень.

У зв'язку зі складністю, що притаманна самій природі стратегічних рішень, найбільш доцільним підходом до їх розробки є груповий підхід шляхом залучення працівників різних рівнів управління, що володіють різними знаннями та досвідом, до процесу прийняття стратегічних рішень. Життєво необхідним є залучення до процесу прийняття стратегічних рішень тих менеджерів, що в майбутньому займатимуться їх виконанням.

Разом з тим, існують ситуації, що вимагають прийняття індивідуальних рішень керівником: відсутність часу на прийняття рішення, необхідність негайного вирішення проблеми, необхідність негайно відреагувати на ситуацію, що склалася, а також значні розходження у думках колективу підприємства, що можуть призвести до дестабілізації відносин у колективі, його розколу. Як правило, індивідуальний підхід в умовах ринкових відносин є більш доречним в умовах виникнення ризиків, кризових явищ у діяльності підприємства, несподіваних змінах суттєвих умов його діяльності.

Стратегічні рішення у диверсифікованому підприємстві можуть прийматися на різних ієрархічних рівнях управління (табл. 2.2)[20].

Таблиця 2.2 – Рівні прийняття стратегічних рішень

Рівень стратегії	Відповідальні особи	Заходи, характерні для кожного рівня (стратегічні рішення)
Корпоративна стратегія	Керівники вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення зазвичай приймається радою директорів)	Створення і управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, укріплення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, що не відповідає управлінським планам); досягнення синергізму серед пов'язаних структурних підрозділів і перетворення їх на конкурентну перевагу; встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів в найбільш привабливі сфери діяльності.
Бізнес-стратегія	Генеральні директора / керівники господарських підрозділів (рішення приймаються керівниками господарських підрозділів або радою директорів)	Розробка заходів, спрямованих на укріплення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій функціональних підрозділів; зусилля з вирішення специфічних питань і проблем підприємства.
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймаються керівниками функціональних відділів)	Дії з підтримки бізнес-стратегії і досягнення цілей підрозділу; огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях.
Операційна стратегія	Керівники на місцях	Дії з вирішення поточних вузькоспеціалізованих проблем і питань, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу.

На вищому рівні управління підприємством звичайно розглядаються декілька найважливіших проблем. Мова йде, серед інших, про місію і загальні цілі підприємства, про глобальне бачення сукупності видів діяльності підприємства, про дослідження довгострокових конкурентних переваг підприємства, про розвиток специфічних видів діяльності, що виходять за межі традиційних.

На рівні господарського підрозділу більше уваги приділяється іншим питанням: головну роль відіграє пошук відмінних рис і конкурентної переваги підприємства, виявлення синергії між окремими видами діяльності підприємства. В цих умовах основні зусилля спрямовані на адаптацію видів діяльності до особливостей їх специфічного зовнішнього середовища, на розвиток самих цих видів діяльності на подібних ринках, на вибір товарів, з якими виходити на ці ринки.

На функціональному рівні головна увага приділяється розвитку функціональних сфер діяльності підприємства, функціональних зон його внутрішнього середовища: маркетингової, інноваційної, кадрової, виробничої, ресурсної тощо. На операційному рівні головна увага приділяється вирішенню поточних вузькоспеціалізованих проблем.

На вузькоспеціалізованому підприємстві представлено не більше трьох названих рівнів: рівень вищого керівництва, рівень керівників функціональних напрямків і рівень оперативного управління стратегією. Розглянуті разом вони окреслюють команду керівників, що відповідають за хід здійснення стратегічних заходів підприємства і розробку стратегічних рішень.

У той же час, на підприємствах особистої, партнерської форм власності, а також на невеликих приватних підприємствах, як правило, один або два керуючі виконують функції стратегічного керівника і найчастіше приймають рішення одноосібно. Отже, особливості стратегічних рішень значною мірою визначаються рівнем їх прийняття (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика стратегічних рішень різних рівнів

Характеристики	Рівні прийняття стратегічних рішення		
	Корпоративний	Діловий (бізнес)	Функціональний
Тип	Концептуальний	Змішаний	Операційний
Здатність до пристосування	Низька	Середня	Висока
Зв'язок з поточною діяльністю	Інноваційний	Змішаний	Доповнюючий
Ризик	Значний	Середній	Низький
Потенційний прибуток	Значний	Середній	Невеликий
Витрати	Значні	Середні	Помірні
Часовий період	Тривалий	Середній	Короткий
Гнучкість	Висока	Середня	Низька
Кооперація	Значна	Помірна	Невелика

Взаємозв'язок між рівнями прийняття стратегічних рішень безпосередній і побудований за ієрархічним принципом і принципом відносності: тактичні або навіть операційні рішення більш високого рівня є водночас стратегічними рішеннями для більш низького рівня. І навпаки, те, що є стратегічним рішенням, наприклад, для функціонального підрозділу, буде тактичними заходами для виконання стратегічного рішення на бізнес-рівні або корпоративному рівні.

Стратегічні рішення, як зазначалося, стосуються суттєвих умов діяльності підприємства, вони пов'язані як з розробкою стратегій підприємства на різних рівнях управління, так і з її реалізацією. З огляду на це, виділяються **чотири області прийняття стратегічних рішень**:

– **стратегічний набір**, або окремі стратегії, що входять до його складу, тобто попередні умови, з яких виходить процес стратегічного управління підприємства. В цій області стратегічні рішення пов'язані з розробкою альтернативних варіантів стратегій для підприємства на основі всебічного стратегічного аналізу та вибором найбільш оптимальної стратегії, що найкращим чином відповідатиме ситуації, що склалася, і сприятиме досягненню поставлених стратегічних цілей;

– **стратегічні плани**, тобто заходи і дії з реалізації стратегій підприємства. Це запланована частина стратегії у вигляді конкретних дій із вказівкою відповідальних і термінів виконання. В цій області стратегічні рішення пов’язані з розробкою переліку заходів з реалізації стратегій, розподілом стратегічних ресурсів між окремими напрямками діяльності, розподілом відповідальності (призначенням керівників стратегій та окремих стратегічних напрямків), визначенням термінів реалізації стратегії і проведення окремих заходів;

– **стратегічні зміни**, тобто заходи з реалізації стратегій підприємства, що здійснюються у відповідь на зміни, які відбуваються у середовищі його діяльності. Стратегічні рішення в цій області пов’язані з визначенням областей, які потребують стратегічних змін, визначенням сутності змін, розробкою заходів з їх проведення;

– **механізм реалізації стратегій**. Стратегічні рішення, що приймаються в цій області, носять практичний характер, і стосуються управлінського і процесуального аспектів реалізації стратегій: вони пов’язані з вибором інструментів і методів реалізації розроблених стратегій, створенням ефективного механізму їх реалізації [20].

Кожна область прийняття стратегічних рішень вимагає застосування певних методів розробки і вибору оптимальної альтернативи.

2.2 Процес прийняття стратегічних рішень

Прийняття стратегічних рішень являє собою усвідомлений творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив з наявних або потенційно можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства.

З точки зору системного підходу процес прийняття стратегічних рішень можна уявити як систему, на вході до якої знаходяться параметри проблеми, яку необхідно вирішити, на виході – конкретне стратегічне рішення, у якій забезпечується зворотній зв’язок, і на яку впливають ряд факторів зовнішнього середовища (рис. 2.2).

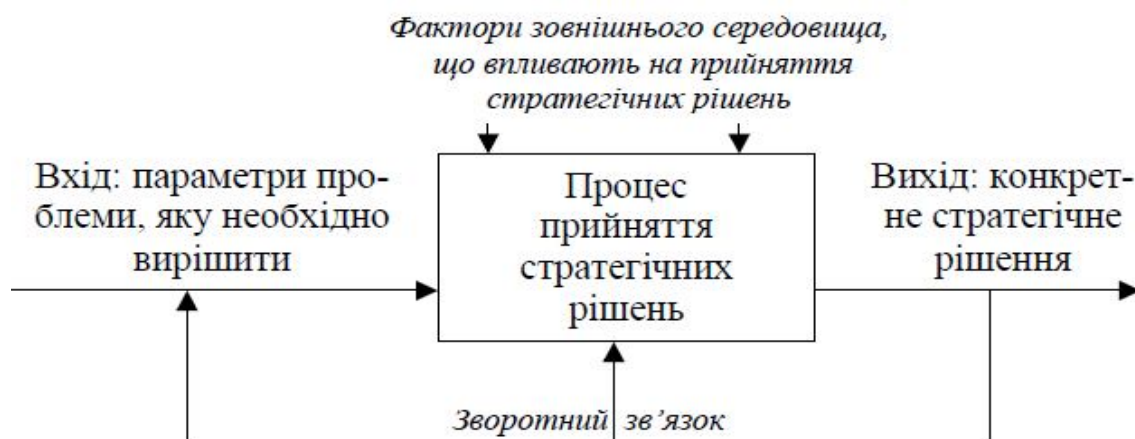


Рисунок 2.2 – Компоненти системного підходу до прийняття стратегічних рішень

Сам процес прийняття стратегічних рішень складається з чотирьох етапів: діагностика проблеми, формування стратегічного рішення, прийняття стратегічного рішення і його реалізація (рис. 2.3) [20].

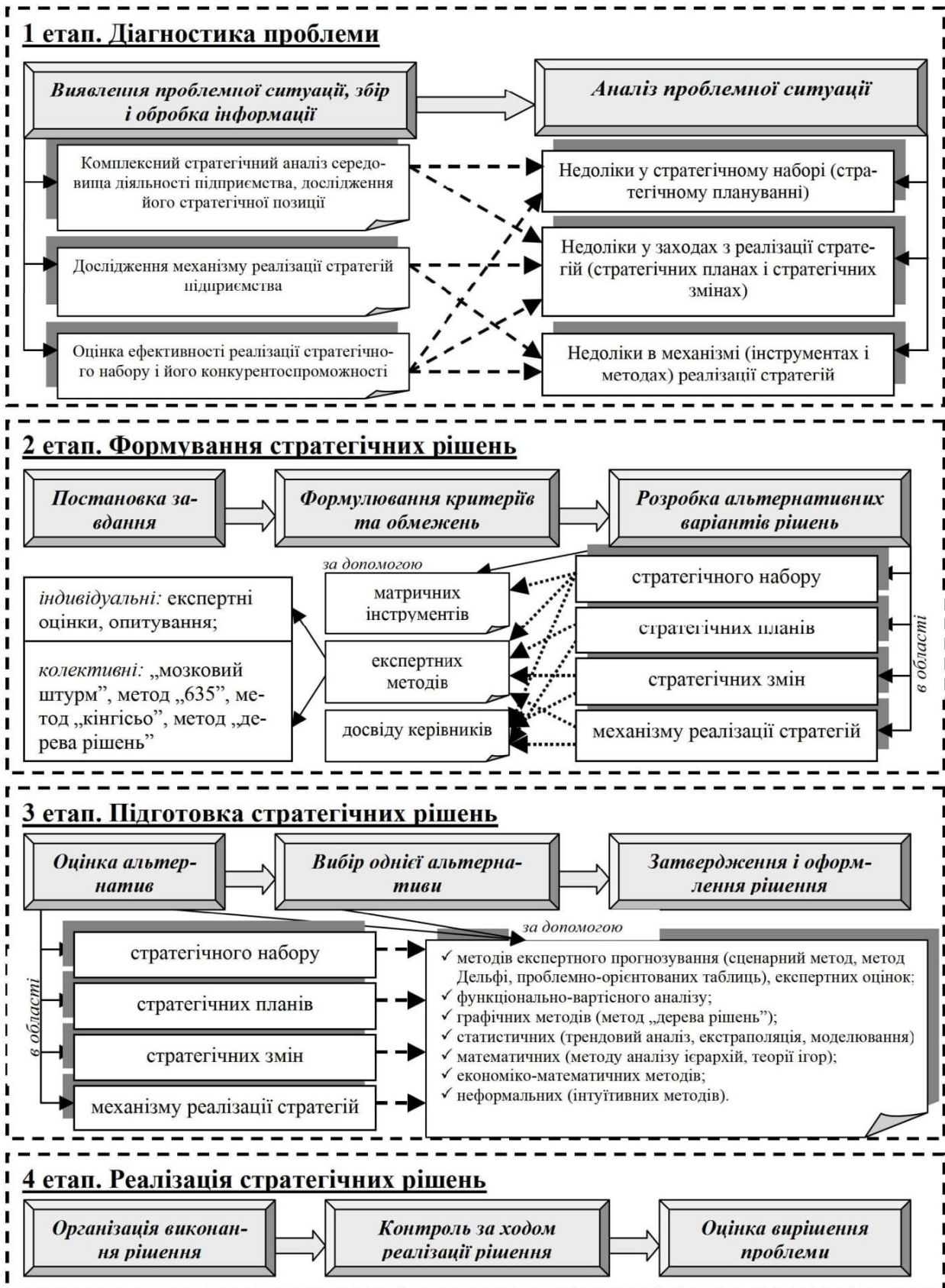


Рисунок 2.3 – Основні етапи процесу прийняття стратегічних рішень підприємства [20]

На першому етапі процесу прийняття стратегічних рішень підприємству слід виявити проблеми, що мають місце в процесі розробки або реалізації стратегій, на

основі здійснення комплексного стратегічного аналізу середовища діяльності підприємства, його стратегічної позиції, оцінки ефективності реалізації стратегій підприємства та оцінки конкурентоспроможності його стратегічного набору. Отримані результати дозволять визначити області, в яких існують проблеми чи недоліки. Після цього виявлені проблеми ранжуються за критеріями невідкладності вирішення (терміновості), значущості для підприємства та тенденцій розвитку.

На другому етапі процесу прийняття стратегічних рішень здійснюється формування стратегічних рішень, яке полягає у постановці завдання, формулюванні критеріїв і обмежень рішення та розробці альтернативних варіантів рішення. При постановці завдання керівнику підприємства слід чітко визначити мету (цілі), яку (які) необхідно досягти в результаті вирішення виявленої проблеми (проблем).

Найбільш важливим елементом формування рішення є розробка альтернативних варіантів рішення. В залежності від варіативності вирішення проблеми виділяють:

- безальтернативні рішення (можливий лише один варіант вирішення проблеми);
- бінарні рішення (можливі два протилежні рішення);
- багатоваріантні (проблему можна вирішити за допомогою різноманітних рішень);
- інноваційні (нестандартні рішення, що приймаються вперше і не мають аналогів).

Розробка альтернативних рішень носить назву формування «поля рішень». Між кількістю варіантів рішення і імовірністю знаходження оптимального рішення існує прямий зв'язок: чим більше варіантів рішення керівники візьмуть до уваги, тим більше імовірність того, що до їх числа увійде оптимальний варіант.

На третьому етапі процесу прийняття стратегічних рішень здійснюється підготовка стратегічних рішень: оцінюються розроблені альтернативи, обирається найбільш оптимальне рішення, затверджується і документально оформлюється.

Для того, щоб можна було оцінити стратегічні рішення і в подальшому обрати з них найбільш оптимальне, необхідно забезпечити співставність розроблених альтернатив рішення.

На четвертому етапі здійснюється безпосередня реалізація обраного стратегічного рішення, яка полягає в організації виконання рішення (доведення прийнятого рішення до безпосередніх виконавців, створення необхідних умов для виконання рішення, мотивація працівників до реалізації рішення, відповідне інформування тощо), здійсненні поточного контролю за ходом реалізації стратегічного рішення в процесі його виконання, а також в оцінці вирішення проблеми за встановленими раніше критеріями. В разі, якщо проблема не вирішена, слід повернутися до першого етапу.

Отже, процес прийняття стратегічних рішень підприємства є циклічним, і повинен мати безперервний характер. Своєчасне виявлення проблем і прийняття відповідних стратегічних рішень дозволить уникнути значних негативних наслідків.

Серед основних факторів, що впливають на процес прийняття стратегічних рішень, найбільш вагомими є: стратегічне мислення, стратегічна інформація,

владні відносини, керівник-стратег і стейкхолдери (групи впливу), умови діяльності підприємства.

Стратегічне мислення базується на усвідомленні насамперед керівниками та всім персоналом власної відповідальності за довгострокове існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду.

Під стратегічною інформацією розуміються систематизовані узагальнені дані щодо стану окремих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та тенденцій їх зміни у майбутньому, які використовуються при прийнятті стратегічних рішень.

Важливе місце у процесі прийняття стратегічних рішень відіграють владні процеси і джерела влади, якими володіють особи, що приймають рішення, або зацікавлені групи осіб (стейкхолдери). Основними джерелами влади керівника-стратега є влада положення, влада експерта, особиста влада, соціальні навички.

Під стейкхолдерами розуміють групу чи індивіда, які спроможні впливати на діяльність підприємства. Всіх стейкхолдерів підприємства можна поділити на внутрішніх (працівники підприємства) і зовнішніх (акціонери, інвестори, покупці, постачальники, посередники, держава, суспільство). Серед основних методів впливу на стейкхолдерів часто розглядаються інформування, участь, маніпулювання, спрямування, шантаж.

На процес прийняття стратегічних рішень у підприємстві впливає рівень нестабільності зовнішнього середовища: чим він вищий, тим більш творчих підходів потребує.

В умовах невизначеності і ризику до процесу прийняття стратегічних рішень інтегрується процес ризик-менеджменту, що передбачає аналіз, оцінку і вибір методів управління ризиками, які містяться в кожній з альтернатив рішення.

2.3 Стратегії підприємства та їх класифікації

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 стратегії, 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**:

- подання стратегії у вигляді системи дозволить здійснити їх класифікацію відносно властивостей і ознак елементів в рамках системного підходу;
- взаємозв'язок між цілями і стратегіями підприємства дозволяє класифікувати стратегії за цільовими областями;
- 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**:

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.

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 холдингу, 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. 2.4).

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 субститути»

розширеної кібернетичної схеми управління можна охарактеризувати як типові стратегії конкуренції, що дозволяють добитися конкурентних переваг у визначеній бізнес-області.



Рисунок 2.4 – Класифікація стратегій за рівнем прийняття стратегічних рішень [19]

До числа вказаних стратегій можна віднести наступні:

- лідерство за витратами: передбачає зниження повних витрат виробництва товарів та послуг, що заохочує більшу кількість покупців;
- широкої диференціації: 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 [19].

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, 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 – міжнапрдною 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 [19].

2.4 Еталонні стратегії розвитку підприємства

Найпоширеніші, перевірені практикою і широко висвітлені стратегії розвитку бізнесу зазвичай називаються базовими, або еталонними. До таких стратегій відносяться:

1. Стратегії концентрованого росту.

Першу групу еталонних стратегій складають так звані стратегії концентрованого росту. При наслідування реалізації цих стратегій підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти (реалізовувати) новий, не міняючи при цьому галузь. Що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Видами стратегій першої групи є наступні:

– стратегія посилення позиції на ринку, при якій підприємство робить усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Для реалізації цієї стратегії потрібні значні маркетингові зусилля. Реалізація цієї стратегії допускає також здійснення так званої «горизонтальної інтеграції», при якій підприємство прагне встановити контроль над своїми конкурентами;

– стратегія розвитку ринку, яка полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;

– стратегія розвитку продукту, яка припускає зростання за рахунок нового продукту і його реалізації на вже освоєному підприємством ринку.

2. Стратегії інтегрованого росту.

Другу групу еталонних стратегій складають такі стратегії бізнесу, які розширення шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого росту. Зазвичай підприємство може дотримуватися таких стратегій, якщо воно знаходиться в сильному положенні, не може реалізувати стратегію росту і в той же час інтегроване зростання не суперечить

його довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. В обох випадках відбувається зміна положення підприємства всередині галузі. Виділяються два основні типи стратегій інтегрованого росту:

– стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на зростання підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур. Реалізація зворотної вертикальної інтеграції може забезпечити підприємству сприятливі результати, пов'язані зі зменшенням залежності коливання цін і запитів постачальників.

– стратегія прямої вертикальної інтеграції, що виражається в зростанні підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над залежними структурами і кінцевим споживачем над системами розподілу і продажу. Цей тип вигідний в тих випадках, коли посередницькі послуги дуже розширюються або коли підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

3. Стратегії диверсифікованого росту.

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого росту. Ці стратегії реалізуються у тому випадку, якщо підприємство далі не може розвиватися на одному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі.

Стратегіями цього типу є наступні:

– стратегія центральної диверсифікації, яка базується на пошуку і використанні в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів. При цьому існує виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, які знаходяться в освоєному ринку, використовуваній технології або ж в інших сильних сторонах функціонування підприємства;

– стратегія горизонтальної диверсифікації, яка припускає зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології, що відрізняється від використовуваної. За цієї стратегії підприємство повинне орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних, продуктів, які б використовували наявні можливості підприємства, наприклад в області постачань. Оскільки новий продукт має бути орієнтований на основного споживача, за своїми якостями він має бути супутнім вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством потенційної конкурентоспроможності нового продукту;

– стратегія конгломеративної диверсифікації, яка полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних зі вже розробленими нових продуктів, які реалізуються на нових ринках. Це одна з найбільш складних для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності персоналу, і особливо менеджерів.

4. Стратегії скорочення.

Четвертим типом еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії скорочення. Ці стратегії реалізуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з

необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни, такі, як, наприклад, структурна перебудова, повне переоснащення виробництва та ін. У цих випадках підприємства вдаються до використання стратегій спланованого скорочення. Реалізація цих стратегій найчастіше проходить не безболісно для підприємства, проте необхідно чітко усвідомлювати, що це такі ж стратегії його розвитку, як і розглянуті стратегії росту, і при певних обставинах їх неможливо уникнути. Більше того, за певних обставин це єдино можливі стратегії відновлення бізнесу.

Виділяються чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення :

– стратегія ліквідації, яка є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальший бізнес;

– стратегія «збирання врожаю», яка передбачає погляд на бізнес з точки зору максимізації доходів в короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується відносно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю». Ця стратегія передбачає скорочення витрат на робочу силу і максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту і виробництва, що скорочується;

– стратегія скорочення, яке полягає в тому, що підприємство закриває або продає один зі своїх підрозділів або бізнесів для того, щоб здійснити довгострокову зміну ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими компаніями тоді, коли одне з виробництв не сполучається з іншими;

– стратегія скорочення витрат, основною ідеєю якої є пошук можливостей зменшення витрат та розроблення відповідних заходів по скороченню витрат. Ця стратегія має певні відмінні риси, які полягають в тому, що вона більше орієнтована на усунення зайвих витрат, а також в тому, що її реалізація має характер тимчасових або короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва.

На практиці підприємство може одночасно дотримуватися декількох стратегій або реалізовувати їх у певній послідовності. Тоді мова може йти про комбіновану стратегію розвитку підприємства.

Питання для обговорення:

1. Назвіть та дайте характеристику стратегій по рівнях ієрархічної структури організації.

2. Розкрийте особливості та наведіть класифікацію еталонних стратегій розвитку організації.

3. Що являє собою ресурсна стратегія підприємства?

4. Що відноситься до головних завдань товарної стратегії організації?

5. Викладіть суть класифікації стратегій – за М. Портером.

6. Які основні відмінності стратегії зростання від стратегії стабілізації?

7. Проведіть аналіз існуючих методів реалізації стратегії стабілізації.

8. Наведіть та охарактеризуйте різновидності стратегії зростання.

9. Які особливості та відмінності стратегій інтегрованого росту?

10. Які причини зумовлюють необхідність стратегії скорочення фірми?

Тема 3 ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування; стратегічний аналіз, стратегічний вибір; реалізація стратегії.

3.2 Місія та цілі підприємства.

3.3 Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства.

3.4 Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

3.1 Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація 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 рисунку 3.1.

Сутність стратегічного планування полягає в визначенні цілей функціонування підприємства, шляхів та засобів їх досягнення з урахуванням перспектив розвитку зовнішнього середовища, а також наявності на підприємстві необхідних ресурсів (трудових, фінансових, матеріально-технічних та інформаційних).

Стратегічне планування має наступні відмінні особливості. По-перше, воно в найбільшому ступені повинно враховувати динаміку зовнішнього та альтернативні варіанти його розвитку. По-друге, це планування здійснюється при наявності мінімальної кількості інформації та низькому рівні її достовірності. По-третє, стратегічне планування характеризується підвищеними системними та несистемними ризиками, прогноз та врахування яких є досить складним і потребує використання спеціальних методів.

Виходячи із сутності стратегічного планування, його **основними задачами** є: визначення перспективних напрямків розвитку підприємства з урахуванням його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а також основних видів діяльності; ранжування напрямків і видів діяльності, концентрація зусиль та ресурсів на найбільш пріоритетних напрямках розвитку; ув'язка в єдину систему маркетингової, інвестиційної, операційної та фінансової діяльності; встановлення підприємству в цілому та окремим підрозділам (центрам відповідальності) конкретних цілей, узгоджених з загальною стратегією підприємства; координація зусиль всіх підрозділів підприємства на виконанні стратегії; формування бази для оцінки розвитку підприємства та виконання наміченої стратегії.

Процес стратегічного планування полягає в послідовному виконанні наступних етапів: визначення місії підприємства; формулювання генеральної цілі; розробка системи стратегічних цілей; формування стратегії (стратегій) підприємства; розробка відповідних проектів та програм як інструменту реалізації

стратегії, організація її виконання; розробка системи ключових показників діяльності підприємства та стратегічних карт; формування та затвердження стратегічного плану як єдиного документу.



Рисунок 3.1 – Основні етапи стратегічного управління підприємством [19]

Інформаційну основу стратегічних рішень формує **стратегічний аналіз**, методичне забезпечення якого характеризується різноманітністю підходів та інструментів.

Характеристика **етапів стратегічного аналізу** їх завдань, інструментів і рішень представлена (табл.3.1).

Перший етап стратегічного аналізу - виявлення місії та цілі, наступні три - вивчення середовища підприємства для прийняття рішень по стратегічній програмі і програмі її реалізації.

Таблиця 3.1 – Характеристика етапів стратегічного аналізу в організації

Етапи	Задачі	Інструменти	Рішення
1 Аналіз місії і цілей	Ідентифікація місії і цілей розвитку	Модель виробничо-господарської системи фірми. Модель системи стратегічного управління. «Дерево цілей». Метод «дезагрегації цілей». Метод забезпечення необхідних умов	Вибір структури і редакції місії. Вибір (редакція) цілі розвитку. Вибір структури «дерева цілей».
2 Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка стратегічного потенціалу	ЖЦІзд, ЖЦТов, ЖЦТех, ЖЦОрг. Схеми «БФР», СХЦ (БЕ, СВО). Крива навчання. Аналіз розривів. Матриця Mc Kinsey. Модель Shell. Матриця PIMS. Метод SPACE. Концепція BSC Нортон і Каплана	Вибір варіанту структури внутрішнього середовища (потенціалу). Вибір методів. Вибір оцінки потенціалу
3 Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка стратегічного клімату (умов)	ЖЦГал. Аналіз «поля сил». PEST, STER-аналіз. Стратегічні зони. Ключові фактори успіху (КФУ). Модель BCG. Матриця McKinsey. Модель Shell. Матриця PIMS. Модель 5-й конкурентних сил Портера. модель Хофера- Шендлера. Метод SPACE. Визначення СЗГ, СХЦ. Оцінка конкурентної переваги, конкурентної позиції. Оцінка стратегічної позиції (Формування та аналіз альтернативного набору стратегій, вибір оптимальної). Аналіз ефективності реалізації оптимальної стратегії. SWOT-аналіз	Вибір варіанту структури зовнішнього середовища (умов). Вибір методів. Вибір оцінки клімату.
4 Аналіз середовища в цілому	Визначення СЗГ, СХЦ. Оцінка конкурентної переваги, конкурентної позиції. Оцінка стратегічної позиції. Аналіз ефективності реалізації оптимальної стратегії	Модель BCG. Матриця McKinsey. Модель Shell. Матриця PIMS. Метод GAP. Матриця ADL. Модель Хофера-Шендлера. Метод SPACE. SWOT-аналіз. Концепція BSC Нортон і Каплана Матриця Ансоффа «продукт-ринок». Матриця «покупець-продавець». Матриця «ЖЦГал-КП	Вибір варіанту структури стратегічного простору. Вибір методів. Вибір оцінки позиції. Ідентифікація стратегій по позиції

В результаті аналізу внутрішнього середовища виводиться оцінка стратегічного потенціалу в рамках поставленої мети: наскільки за кількістю та якістю ресурсів, станом функцій і проектів підприємство відповідає цільовим вимогам. Таким чином, проводиться аналіз фактичного і нормативного потенціалів (або порівнюємо себе з головним конкурентом, якщо оцінюємо свої конкурентні переваги). По закінченні аналізу прояснюється картина сильних і

слабких сторін підприємства. Сильні сторони – це можливі ключові фактори успіху.

Аналіз довкілля фірми, виконаний щодо мети і кола продуктивних бізнес-процесів, дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, створювані зовнішнім середовищем: оцінити можливості та загрози.

Аналіз ні в якому разі не закінчується двома етапами. Третій етап полягає у спільному дослідженні потенціалу та клімату, або в оцінці стратегічної позиції підприємства в просторі з двох координат: горизонтальної, через яку відкладається значення потенціалу, і вертикальної, що відбиває стан клімату (привабливості умов зовнішнього середовища). **Стратегічна позиція підприємства** - всього лише статична «маса». Її реальна сила визначиться лише при певному рівні стратегічної активності керівництва, фахівців і всього персоналу.

Стратегічний вибір – узгодження і прийняття стратегічних рішень уповноваженими на це особами (керівниками). Однією з проблем на даному етапі вважають прийняття рішень які не мають конкретного управлінського змісту (відсутні конкретні цілі), наприклад, рішення: «прискорити розвиток», «збільшити показники», «посилити вимоги» і т.п. Такі «рішення» отримали назву псевдорішення.

Вибір стратегії є завершальною стадією процесу її розроблення, який здійснюється шляхом перегляду альтернативних стратегій і визначення, яка з них краща і чому.

Вже на попередньому етапі стратегічного планування перевага надається одній з стратегій, яка найбільше відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, а також вибраним цілям діяльності. Однак результати аналізу є тільки основою для прийняття управлінського рішення. Остаточний вибір стратегії, яка має забезпечити досягнення бажаної мети організації, відбувається під час перегляду стратегічних альтернатив з використанням спеціальних підходів. Вони сприяють формуванню обґрунтованого стратегічного вибору на корпоративному й бізнес-рівнях.

Один із таких підходів до перегляду **стратегічних альтернатив** на корпоративному рівні запропонували А. Томпсон і А. Стрікланд, розмістивши найпріоритетніші стратегії на кожному з полів двовимірної матриці «зростання — частка ринку». Для вибору бізнес-стратегії слід скористатися тест-таблицею, розробленою Х. Вільдеманом.

Уточнення вибору стратегії відбувається шляхом доповнення формального підходу творчим аналізом із врахуванням чинників, які впливають на стратегічний вибір.

Реалізація перетворює стратегічний план на дію. Успішна реалізація плану потребує довго- і короткотермінових програм, політики, процедур і правил. Вона також передбачає інтеграцію стратегічного плану в структуру організації через бюджет та управління її цілями. Суттєве значення має постійне оцінювання реалізації плану з метою визначення його правильності та виявлення проблем.

Подібно до того, як керівництво виробляє короткотермінові цілі, що узгоджуються з довготерміновими та полегшують їх досягнення, воно також часто має розробляти короткотермінові плани, що узгоджуються із загальними довготерміновими. Такі короткотермінові стратегії називаються **тактикою**. Для

тактичних планів характерні такі властивості:

- тактику розробляють під час розвитку стратегії;
- якщо стратегію майже завжди розробляють на вищих рівнях керівництва, тактика часто виробляється на рівні керівництва середньої ланки;
- тактика розрахована на більш короткий термін, ніж стратегія;
- коли результати стратегії не можуть повністю виявити протягом декількох років, тактичні результати, як правило, виявляють швидко і легко співвідносять з конкретними діями. проектів підприємство відповідає цільовим вимогам. Після складання довготермінових і тактичних планів керівництво має розпочати розробку додаткових орієнтирів з метою запобігання дезорієнтації і неправильному тлумаченню цих планів. Таким етапом у процесі реалізації є вироблення політики.

Політика – це загальна інструкція для дій та прийняття рішень, що полегшують досягнення цілей; її формують керівники вищої ланки на тривалий час. Вона спрямовує дію на досягнення мети та виконання завдання, пояснює, яким чином потрібно досягати цілей, визначаючи орієнтири, котрих варто дотримуватися. Мета політики полягає в збереженні сталості цілей, а також запобіганні прийняттю короткотермінових рішень, що ґрунтуються на вимогах певного моменту.

Одним із основних завдань планування є за можливості найефективніший розподіл ресурсів. Плани допомагають розподіляти дії, які пов'язані з використанням ресурсів за напрямками і, на думку керівництва, сприяють досягненню цілей.

З метою вирішення питання, які процедури наявні, керівники використовують бюджети.

Бюджет – метод розподілу ресурсів, що визначаються у кількісній формі, для досягнення цілей, також представлених кількісно; це найбільш вживані компоненти формального планування.

З метою ефективності контролю його слід поєднувати з плануванням. Це також буде суттєвим для забезпечення ефективності процесу управління в цілому. Регулярним методом управління, що має потенційні можливості об'єднати планування та контроль у складній сфері людських ресурсів, є управління за цілями. Крім того, це й спосіб мотивації, який допомагає подолати деякі негативні впливи контролю на поведінку працівника. Основна увага приділяється намаганням передбачити майбутнє та вплинути на нього, а не реагувати та діяти заднім числом.

Оцінювання стратегії здійснюється шляхом порівняння результатів роботи за цілями. Процес оцінювання використовується як механізм зворотного зв'язку з метою корегування стратегії. Для ефективного оцінювання воно провадиться системно і безперервно. Під час оцінювання процесу стратегічного планування потрібно відповісти на п'ять запитань:

1. Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації?
2. Чи передбачає стратегія допустимий ступінь ризику?
3. Чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?
4. Чи зважає стратегія на зовнішні загрози та можливості?
5. Чи є ця стратегія найліпшим способом застосування ресурсів фірми?

3.2 Місія та цілі підприємства

Місія – це цільова функція підприємств, визначення сенсу існування фірми, сформована глобальна мета-напряма, яка пояснює для чого і з якою метою створена і функціонує фірма. Місія повинна визначати не тільки функціональні задачі підприємства, а й його соціальну значимість для суспільства. Місія та цінності відбивають глибокі переконання та устояні принципи, якими керується підприємство під час формулювання бачення і в ході розробки стратегії. Ефективне бачення звернуто до всіх зацікавлених груп: власників, персоналу, споживачів, партнерів, місцевої громади, регулюючих органів, суспільства у цілому. Успіх стратегічного управління в багатьом залежить від того, яким чином підприємство співвідноситься та працює з цими групами. Отже, правильно сформульоване бачення слугує джерелом інновацій, ініціативи, інтеграції та збалансування прагнень усіх управлінських рівнів. Головне, щоб стратегія не була колективною мрією, а перспективою, твердо заснованою на реальності.

Вважається, що для формулювання місії своєї організації достатньо розібратися з місією як поняттям, прочитати приклади місій кількох відомих компаній, трохи подумати, а потім сісти і написати свою.

Місія як поняття: обґрунтування практичної доцільності існування організації в соціумі (суспільстві). Приклади місій різних компаній представлені в таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 – Приклади місій різних компаній

Підприємство	Місія
AT&T	Ми забезпечуємо зв'язок нашим клієнтам
АНТК «Антонов»	Створення і підтримка експлуатації протягом усього життєвого циклу простих, легких в обслуговуванні, невибагливих, надійних сучасних ближньо-магістральних і регіональних пасажирських реактивних і турбогвинтових, а також транспортних літаків подвійного призначення в повній відповідності до вимог Замовників – експлуатантів цих літаків
Біонорика	Фармацевтичні препарати рослинного походження без побічних ефектів для всієї родини
Верес	Забезпечення населення України високоякісною консервацією, яка «смакує по-домашньому»
Віза	Надати змогу клієнтам обміняти депозит на наявні гроші де завгодно в світі
Дарниця	Бути лідером на фармацевтичному ринку України
General Electric	Займати перші (в крайньому випадку – другі) позиції в тому бізнесі, де ми функціонуємо
Sun Banks	Місія компанії полягає в сприянні економічному розвитку та добробуту співтовариств, що обслуговуються компанією, шляхом надання громадянам і підприємствам якісних банківських послуг таким чином і в такому обсязі, які відповідають високим професійним та етичним стандартам забезпечення справедливої і відповідного прибутку акціонерам компанії і справедливого ставлення до співробітників компанії
Eastran Kodak	«Стати світовим лідером в хімічному і електронному зображенні».
Apple Computer	Пропонувати найкращі технології для персональних комп'ютерів і передавати їх як можна більшій кількості людей
Ericsson	Зрозуміти можливості і потреби користувачів і надати їм комунікаційні рішення краще, ніж у конкурентів

У добре сформульованої місії та співробітники і клієнти даної організації повинні бачити якийсь її досить привабливий образ - символ. Формулювання місії - це перший крок до позиціонування організації в суспільстві.

Найбільш поширеним методом формування системи цілей, вибору цільових пріоритетів є «Дерево мети».

Для постановки цілей відповідних рівнів і адекватного розподілу ключових ресурсів організації рекомендується наступна **система пріоритетів**:

1-й рівень: оптимальна концентрація;

2-й рівень: достатній мінімум;

3-й рівень: залишковий принцип (у тому числі повне припинення окремих програм і проектів).

В результаті аналітичного з'єднання прийнятої системи пріоритетів з встановленими стратегічними цілями формується система стратегічних цільових пріоритетів організації.

Визначення стратегічних орієнтирів підприємства дозволяє побудувати так званий «управлінський міст» між розробкою стратегії та її реалізацією. В даному контексті мова йде про технологію **V-MOST**: бачення (vision), місія (mission), цілі (objectives), стратегічні пріоритети (strategic priorities), тактика (tactics) (рис.3.2)[20].

Слідування цьому порядку дозволить підприємству не тільки встановити стратегічні цілі, але і пов'язати їх із тактичними заходами, формулюючи так звану піраміду цілеполягання (рис. 3.2).

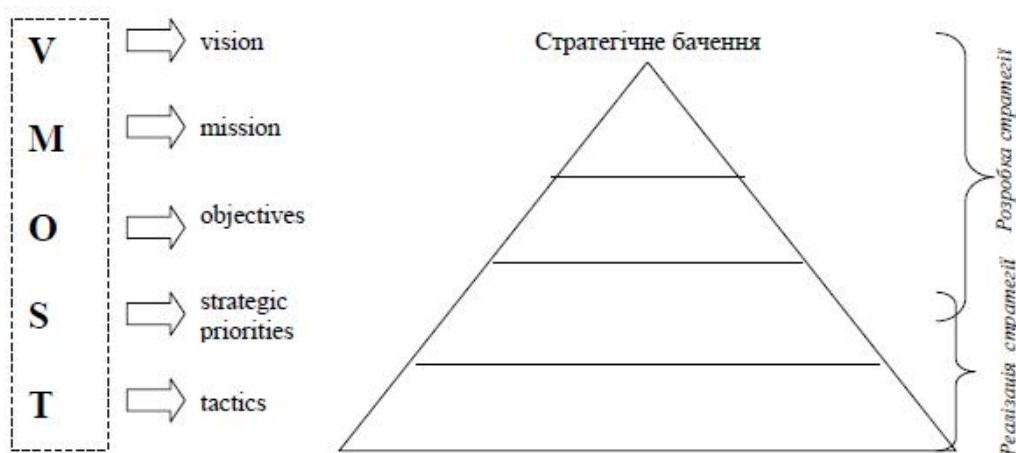


Рисунок 3.2 – Піраміда стратегічних орієнтирів підприємства [20]

3.3 Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства

Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного менеджменту у різних країнах дає підстави говорити про наявність різних підходів до розробки стратегій та про багатозначність тлумачення складу елементів системи стратегічного управління (табл. 3.3).

Кожна школа акцентує увагу на певних моделях та методах розробки стратегій, однак практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з другого – існують елементи, що їх використовують усі автори.

Таблиця 3.3 – Характеристика підходів до розробки стратегій

Назва підходу	Характеристики методів розробки стратегій	Критичні зауваження
Школа дизайну (1960-ті роки)	Процес формування стратегії як процес осмислення намірів	Нехтування можливості навчання інструментарію стратегічного управління; структура розробляється після стратегії (стратегії не розрізняються); втрата гнучкості реакції на зміни; відрив процесу мислення від практичної діяльності
Школа планування (1970-ті роки)	Процес формування стратегії як формальний процес	Домінуюча ідея контрольованості, стабільності середовища; спроба прилаштування середовища до своїх потреб формальними інструментами; нехтування людського фактора; бюрократизація процедур розробки та реалізації стратегій
Школа позиціонування (1980-ті роки)	Процес формування стратегії як аналітичний процес	Орієнтація на переважно кількісні оцінки, розрахунки «ринкових показників»; звужування підходу щодо розробки стратегій (зосередження на певному сегменті ринку); визначення стратегії як жорсткого курсу поведінки організації на ринку; орієнтація на шаблонне поведіння, визначене стандартними висновками щодо реалізації ринкових стратегій
Школа підприємництва 1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес передбачення	Зведення стратегії до процесу впровадження поглядів (інтуїції) людини-підприємця; істотний вплив особистих якостей підприємця на зміст стратегії; домінування «культури залежності» та підпорядкування їй працівників під час виконання стратегій; нехтування формальними процедурами розробки та реалізації стратегій
Когнітивна школа 1990-ті роки	Процес формування стратегії як ментальний процес	Домінування індивідуального підходу над колективним; деякий розрив між процесом розробки (усвідомлення, розуміння) та виконання стратегій; надвисоке значення факторів, що впливають на процес мислення; залежність змісту стратегій від особистих якостей розробників
Школа навчання	Процес формування стратегії як процес розвитку	Акцент на децентралізоване самонавчання кожного організаційного елемента системи; провідна ідея: стратегії виникають як результат самонавчання, тому формальні процедури розробки стратегій не потрібні; стратегічний «дрейф» за подіями; можливості не отримати стратегії, взагалі або отримати необґрунтовані стратегії; великі витрати часу, грошей за сумнівних результатів
Школа влади	Процес формування стратегії як процес ведення переговорів	Розробка стратегії не обмежується використанням влади у процесі ведення переговорів; надвисока роль альянсів, на які орієнтуються вищі рівні управлінської ієрархії; можливість блокування стратегічних змін окремими зацікавленими групами; намагання всі (навіть взаємовиключні) ідеї стратегічного розвитку урахувати у стратегії, неможливість досягти критеріїв ефективності
Школа культури	Процес формування стратегії як колективний процес	Концептуальна невизначеність, декларативність; домінування ідей підтримки «статус-кво», спрямованість на інтереси персоналу, визнання опору змінам як свого невід'ємного права; будь-яка стратегічна перевага тлумачиться як організаційна унікальність; специфічне використання «теорії ресурсної бази»
Школа зовнішнього середовища	Процес формування стратегії як реактивний процес	Імператив зовнішнього середовища під час розробки стратегій; нехтування інтересів підприємства як організаційної цілісності; домінування абстрактних, розпливчастих стратегій; можливості запізнення з реакціями в разі використання складних методів аналізу та прогнозування розвитку середовища
Школа конфігурації 1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес трансформації	Орієнтація на ідеальні типи організацій та їх складових без урахування специфічних особливостей підприємств та їх оточення; переважний тип вибору стратегій: «або-або»; нехтування складними взаємозв'язками організацій між собою та оточенням; затеоретизованість моделей розвитку

Процес стратегічного управління повинен відповідати наступним принципам: цілеполягання, багатоваріантність та альтернативність, глобальність, системність, збалансованість, послідовність, безперервність, реалістичність (досяжність), гнучкість (динамічність), ефективність, соціальна спрямованість.

3.4 Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування

Формування стратегічного плану має ряд **бар'єрів**, до яких відносяться:

- недостатній рівень розвитку теорії та методології стратегічного планування;
- складність середовища функціонування підприємства та його прогнозування;
- небажання або невміння керівництва встановлювати цілі та розробляти стратегії. відсутність позитивного практичного досвіду;
- опір змінам на рівні особистості, групи, організації в цілому;
- наявність матеріальних, часових, грошових обмежень тощо.

У практичній діяльності розрізняють два основні підходи до стратегічного планування – традиційний та партисипативний. **Традиційний підхід** передбачає створення структурного підрозділу (відділу стратегічного планування), який безпосередньо займається розробкою стратегічних планів. **Партисипативний підхід** передбачає залучення до процесу стратегічного планування керівників і спеціалістів підприємства, функціональними обов'язками яких передбачена діяльність з планування. Цей підхід не передбачає створення відділу стратегічного планування. Вибір підходу обумовлюється сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, до основних з яких відносяться: ступінь прогнозованості зовнішнього середовища; специфіка підприємства; масштаби діяльності; інноваційна політика, фінансовий стан, забезпеченість ресурсами і т. ін.

Розробка стратегічного плану може здійснюватись за допомогою спеціальних методів, таких як: експертний, балансовий, програмно-цільовий, логіко-структурний, статистичний, нормативний, екстраполяційний, економіко-математичний і т.ін.

За своєю структурою загальний стратегічний план є формалізованим плановим документом, в якому знаходиться відображення «стратегічний набір» підприємства, конкретизований у послідовності окремих планових завдань. Для кожного конкретного підприємства стратегічний план є оригінальним як за структурою, так і за змістом. Найбільш часто рекомендована **структура стратегічного плану** передбачає наявність таких розділів:

- 1 Стратегічна позиція підприємства.
- 2 Характеристика зовнішнього середовища підприємства. Визначення тенденцій розвитку галузі, ринку, регіону.
- 3 Місія, генеральна ціль та система стратегічних цілей підприємства.
- 4 Зміст стратегії підприємства.
- 5 Цільові програми та проекти.
- 6 План стратегічних заходів.
- 7 Ключові показники підприємства.
- 8 Оцінка ефективності стратегічного плану.

При наявності загальної схеми стратегічного планування, етапи його проведення залежать від наступних **моделей планування**:

Перша, базисна, модель характерна для об'єктів управління, які мають невеликий розмір і тільки починають впроваджувати стратегічне планування. Технологія здійснення стратегічного планування включає ідентифікацію місії, вибір цілей для досягнення місії, визначення стратегічних напрямків (стратегій) для досягнення кожної цілі, планування конкретних дій для імплементації кожного стратегічного напрямку, визначення моніторингу та коригування планів.

Друга модель, яка має назву Goal-Based Planning тобто така, що заснована на цілях, є більш ефективною моделлю планування.

Третя модель Alignment model, яка в перекладі означає модель вирівнювання, за задумом її автора, націлена на спрямування місії, ресурсів господарської системи на підвищення її ефективності і повинна включати чотири процедури: виведення контурів місії, програм, ресурсів та необхідної підтримки розвитку господарської системи; ідентифікація того, що працює добре і що потребує регулювання; ідентифікація того, яким чином це регулювання буде здійснене; оформити ці регулювання як стратегії в стратегічний план.

Модель сценарного планування охоплює наступні кроки. По-перше, це відбір зовнішніх сил і можливих зовнішніх змін, які можуть вплинути в майбутньому на дану господарську систему. Це можуть бути зміни державної регуляторної політики, демографічні відхилення від існуючих тенденцій, принципово нові технології і т.д. Другий крок: для кожного фактора, що змінюється, визначити три сценарії поведінки (оптимістичний, песимістичний та реалістичний), кожний з яких може бути використаний при виникненні виявлених змін. Третій крок полягає у розробці стратегії для кожного сценарію при зміні кожного фактора навколишнього середовища. На четвертому етапі рекомендовано дослідити можливість впровадження спільних стратегій при різних змінах факторів зовнішнього оточення. Останній етап доцільно присвятити вибору зовнішніх змін, які найбільш ймовірно вплинуть на дану господарську систему, а відповідно і найбільш резонну стратегію в умовах майбутніх змін. Органічна модель більше підходить до застосування на макрорівні, але деякі етапи можливо застосувати при плануванні розвитку регіону. Вона отримала таку назву внаслідок того, що схожа на модель розвитку організму, або його саморозвитку.

Крім розглянутих національних особливостей моделей стратегічного планування можливо виділити наступні моделі, які найчастіше застосовуються при розробці стратегічних планів різних соціально-економічних систем – від підприємства до країни.

Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» передбачає розрахунок поля стратегічних рішень, які повинні бути реалізовані для того, щоб перетворити існуючі тенденції у напрямку досягнення потрібних, що впливають з мети розвитку господарської системи та її параметрів (рис. 3.3).

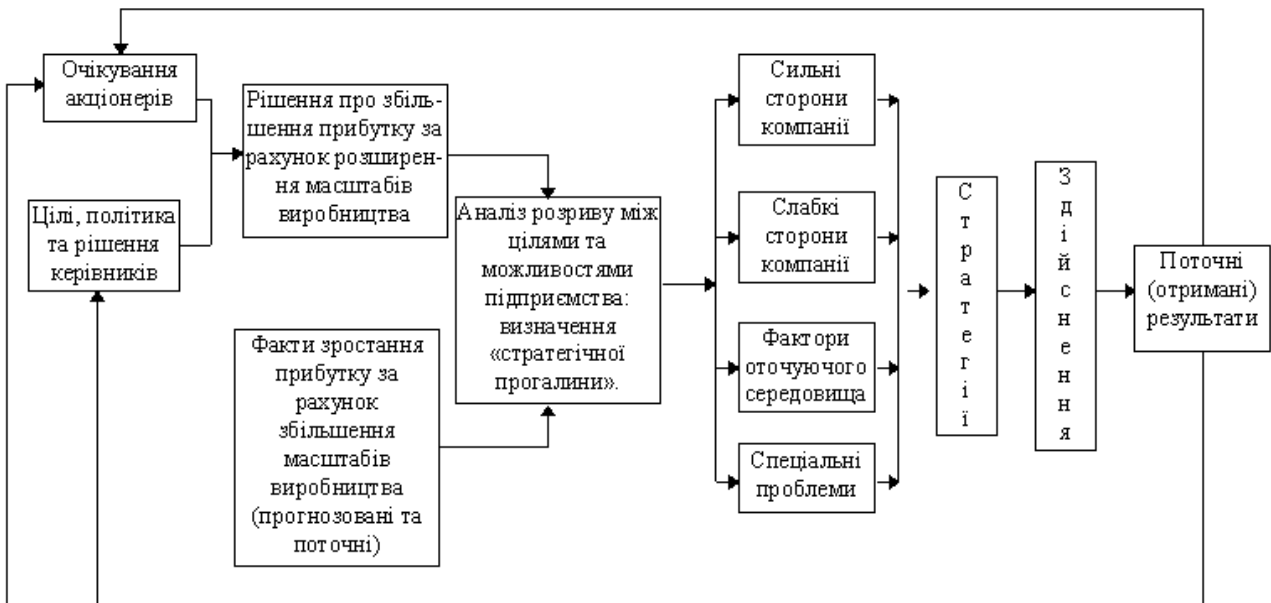


Рисунок 3.3 – Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

Модель, яка враховує ринкові переваги, головним чином пов'язана з результатами SWOT-аналізу (рис. 3.4). Модель, що орієнтована на підтримку конкурентоспроможності. При застосуванні даної моделі проводиться аналіз існуючого рівня конкурентоспроможності та планування заходів, які забезпечують його зростання.

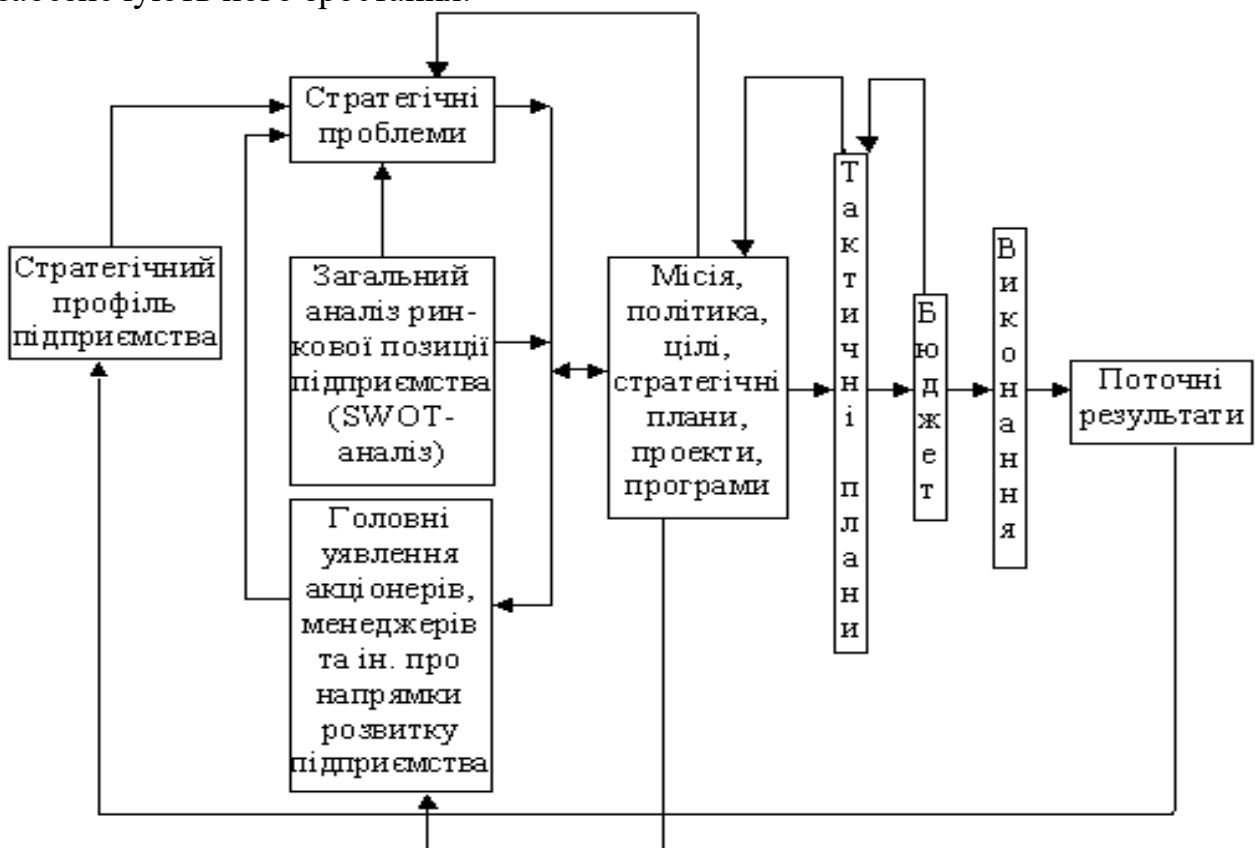


Рисунок 3.4 – Модель стратегічного планування, яка враховує ринкові переваги

Модель, яка спрямована на створення позитивного іміджу,

передбачає формування довгострокової програми інвестування економічно та соціально значимих проектів, формування надійної репутації, отримання довгострокових кредитів тощо (рис. 3.5).

Розглядаючи наведені підходи до процесу стратегічного планування, можна зробити висновок про наявність єдиної філософії стратегічного планування – активної адаптації до середовища та середовища – до потреб підприємства; а також декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування.

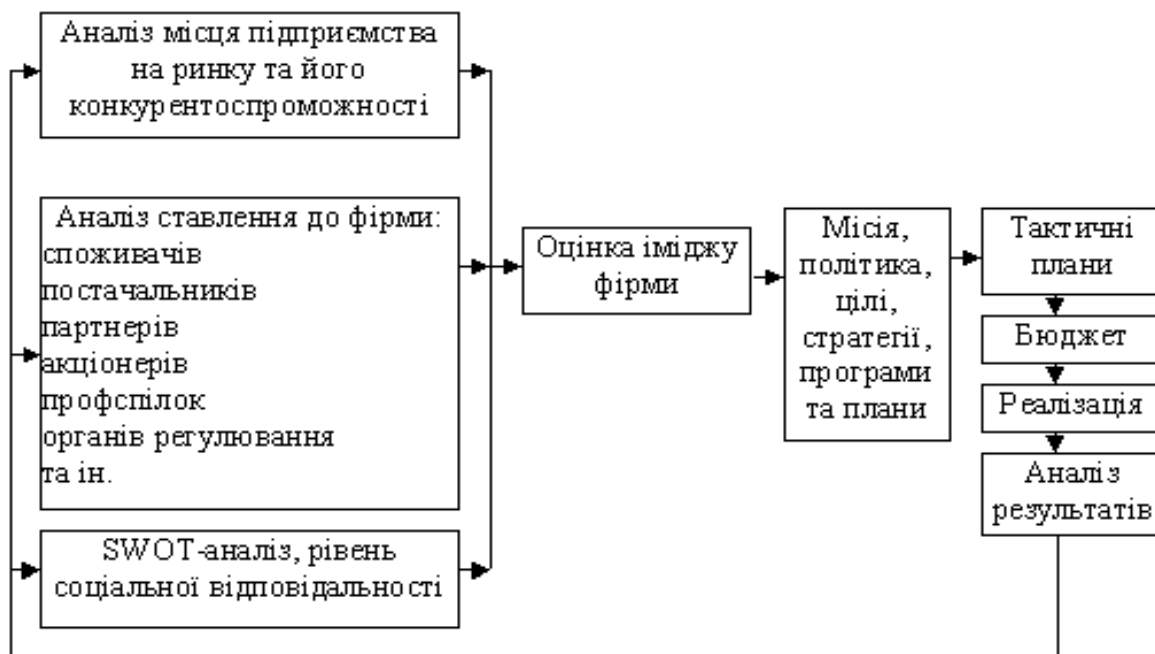


Рисунок 3.5 – Модель стратегічного планування, яка спрямована на створення позитивного іміджу

До них належать: аналіз та оцінка середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте основні компоненти стратегічного управління.
2. Надайте характеристику етапам стратегічного управління.
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. Поясніть причини необхідності класифікувати стратегії. Назвіть відомі вам класифікації стратегій.
6. Яку роль у стратегічному управлінні відіграє невизначеність та нестабільність середовища?

7. Проаналізуйте основні етапи стратегічного управління підприємством? Яку роль у ньому відіграє формулювання стратегії?

8. Чим пояснюється існування багатоваріантності дій підприємства? Поясніть зміст поняття «еквіфінальність».

9. Що може виступати в якості критеріїв оцінки стратегії? Наведіть їх приклади з досвіду конкретних підприємств.

10. Моделі стратегічного планування.

Тема 4 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

4.1 Стратегічне планування як вид діяльності.

4.2 Формування бачення підприємства.

4.3 Визначення місії підприємства.

4.4 Встановлення цілей бізнесу.

4.1 Стратегічне планування як вид діяльності

Стратегічне планування є основою стратегічного управління підприємством, передумовою вироблення та реалізації ефективної стратегії його діяльності. **Діяльність зі стратегічного планування передбачає:**

– чітке формування цілей підприємства, його структурних підрозділів і особистих цілей кожного члена колективу;

– встановлення головної мети розвитку підприємства і цілей, що відображають процес його адаптації до навколишнього середовища, тобто ліквідація (пом'якшення) погроз і розвиток можливостей з урахуванням потенціалу підприємства;

– оцінювання потенціалу підприємства і можливості його підвищення в перспективі (включаючи кадровий склад і внутрішньоорганізаційні відносини);

– оцінювання зовнішнього і внутрішнього соціально-економічного середовища, в якому функціонує підприємство, його можливих змін і вимог до функціонування і розвитку підприємства, що впливають з цього управління організацією і стимулювання діяльності персоналу підприємства для досягнення стратегічних цілей;

– основні напрямки, методи й інструменти досягнення поставлених цілей при існуючих можливостях і в ситуаціях, що складаються;

– забезпечення реалізації поставлених цілей і завдань необхідними ресурсами;

– облік, контроль і аналіз досягнення цілей стратегічного планування, їхню оцінку і висновки.

Основою стратегічного планування є стратегія підприємства, за допомогою якої на підприємстві зважається комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконаленням структури управління підприємством, своєчасною і

якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Передумовою забезпечення ефективної реалізації стратегії підприємства, що виробляється на етапі стратегічного планування, є визначення бачення, місії та цільових орієнтирів діяльності підприємства.

4.2 Формування бачення підприємства

Вихідним цільовим орієнтиром довгострокової діяльності підприємства, що підлягає визначенню в процесі стратегічного планування, є формування бачення.

Стратегічне бачення – це образ майбутнього стану підприємства, який за допомогою системи суттєвих характеристик дає професійну якісну уяву про бізнес-успіх підприємства в конкретній стратегічній перспективі. Це образне уявлення сенсу діяльності і перспектив (майбутнього) підприємства [20].

Стратегічне бачення повинно включати в себе **три складові**: стрижневі цінності, основні наміри і одну або декілька «великих амбіційних цілей» [4]. При цьому основою стратегічного бачення повинен служити не лише минулий досвід, але і вміння поглянути на підприємство з майбутнього (рис. 4.1).

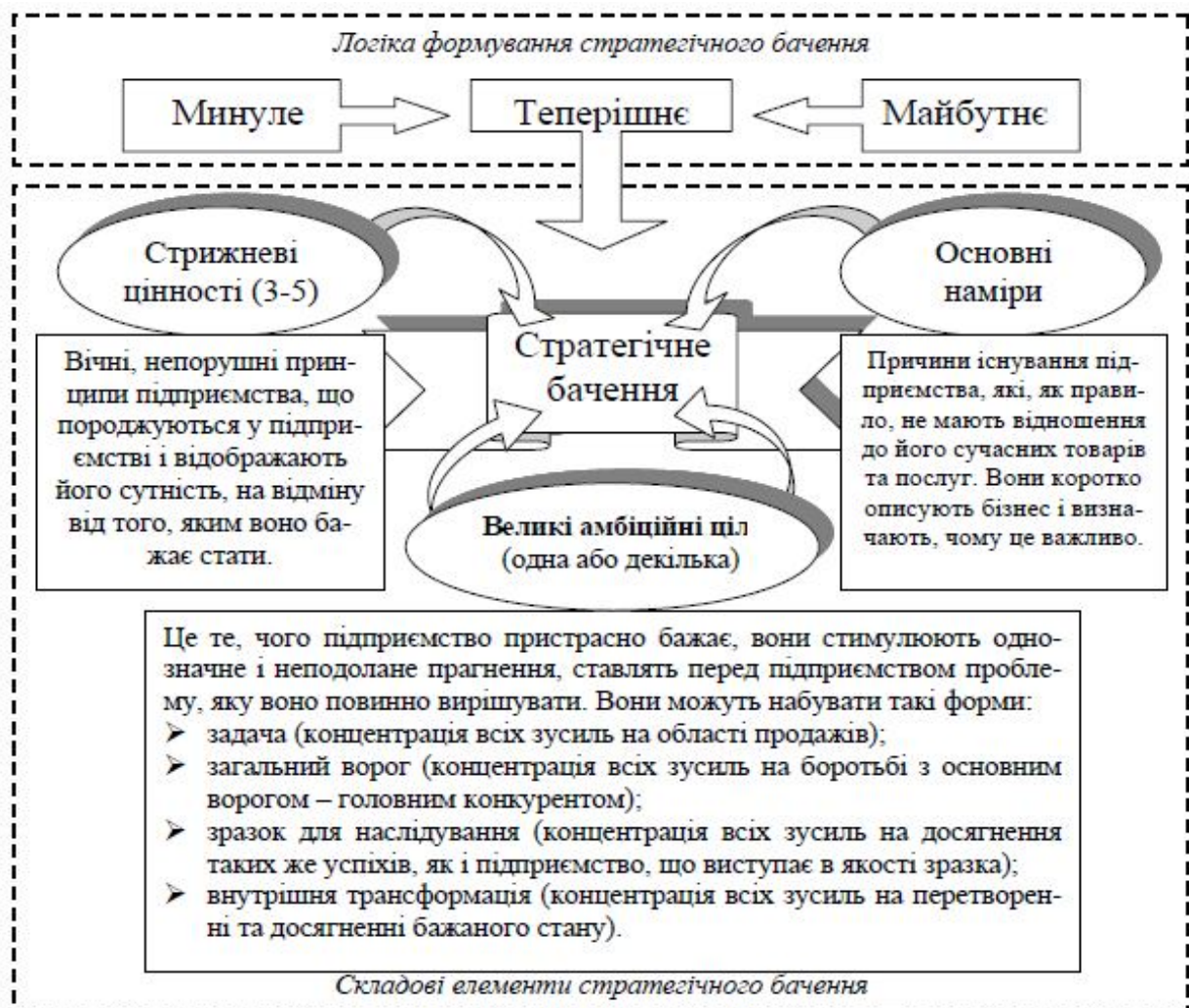


Рисунок 4.1 – Логіка формування і склад стратегічного бачення підприємства [20]

Формування бачення – це одне із завдань вищого керівництва. Горизонт бачення, тобто період віддаленості в часі формованого образу підприємства, може бути різним – від декількох місяців до декількох років. Бачення майбутнього великої компанії – це уявлення про політичну, економічну, соціальну ситуацію в країні, в галузі, а також про бажаний стан підприємства в цій ситуації.

Бачення відноситься лише до майбутнього: воно втрачає свою «силу» при досягненні бажаного стану підприємства і має бути сформульоване знову. Формулювання бачення має бути лаконічною, динамічною конструкцією, зручною для сприйняття (часто це буває гасло), і відповідати наступним вимогам: надихати; бути простим, як спогад або образ; заслуговувати довіру; містити орієнтири, які можуть служити основою для розробки стратегії.

Приклади бачення наведені в таблиці 4.1.

Порядок визначення стратегічного бачення підприємства полягає у здійсненні наступних кроків [19]:

- визначити межі положення, яке підприємство займає на ринку – ринкову нішу;
- визначити стратегічні наміри підприємства по відношенню до зміни меж існуючої ринкової ніші у майбутньому;
- сформулювати пріоритетну ціннісну, етичну і політичну орієнтацію підприємства, тобто стратегічний імідж, існуючий або до якого воно прагне;
- забезпечити можливість формулювання місії і головних цілей діяльності на перспективу.

Таблиця 4.1 – Приклади формулювання бачення

Організація	Зміст бачення
Kodak	Ми хочемо стати світовим лідером в хімічному і електронному зображенні
Xerox	Від копіювальної техніки до офісу майбутнього
Disney	Робити людей щасливими
Philips	Давайте робити товари кращими
Apple Computers	Здійснити світовий вклад, створюючи такі засоби для пам'яті, які сприяють розвитку людства
Chevron	Бути краще за кращих: працівники гордяться своїми успіхами як команда; споживачі, постачальники і уряд віддають перевагу нам; конкуренти поважають нас; населення району вітає нас; інвестори з бажанням нас інвестують
Microsoft	Комп'ютер в кожний дім

Таким чином, стратегічне бачення дає уявлення про те, що собою являє підприємство на сьогоднішній день і на основі яких принципів воно функціонує; яку продукцію воно пропонує і для кого; чого підприємство прагне у майбутньому і чи повинно воно змінюватися у майбутньому тощо. Тобто стратегічне бачення окреслює контури стратегії на визначений проміжок часу. Стратегічне бачення відноситься лише до майбутнього: воно втрачає свою силу при досягненні бажаного стану підприємством і повинно формулюватися знову.

Стратегічне бачення виступає основою для формулювання місії і стратегічних цілей підприємства.

4.3 Визначення місії підприємства

Після формулювання бачення як найбільш загального цільового орієнтиру діяльності в процесі стратегічного планування має бути ідентифікована місія підприємства.

Місія – це ділове поняття, що виражає призначення бізнесу, його філософію; це генеральна мета діяльності підприємства, що виражає причину його існування.

Місія підприємства представляється у вигляді окремих тверджень, які є деяким кодексом підприємства і визначають його економічну, управлінську і соціальну філософію, економічні критерії прибутковості, стиль поведінки, імідж тощо. Часто місія підприємства не виражається явно і не оформлюється у вигляді окремого документу, а може існувати у вигляді помітного девізу.

Місія допомагає визначити, чим насправді займається підприємство: які його сутність, масштаби, перспективи і напрямки розвитку, відмінності від конкурентів (рис. 4.2). При цьому місія фокусує увагу на споживачах, а не на товарах, оскільки місія (філософія) бізнесу найчастіше визначається з урахуванням інтересів, нужд і запитів споживачів, які задовольняються бізнесом. Таким чином, визначення місії тісно пов'язане з маркетингом і передбачає відповідь на запитання: «Яку користь підприємство може принести споживачам, досягаючи при цьому більшого успіху на ринку?»

Місія повинна містити такі **основні компоненти**, що характеризують підприємство:

– коло потреб, що задовольняються (товари або послуги, які підприємство буде виробляти, чи потреби, які воно збирається задовольняти);



Рисунок 4.2 – Характеристика місії підприємства [19]

– категорії цільових споживачів, сфера діяльності, яка відображає, який продукт пропонується покупцям, і на якому ринку діє фірма;

– цільові орієнтири підприємства, що відображають те, на вирішення яких

задач спрямована його діяльність і чого воно прагне у довгостроковій перспективі;

- конкурентні переваги підприємства, можливості і способи здійснення його діяльності;

- філософію підприємства, що знаходить прояв у тих цінностях і переконаннях, що прийняті у ньому.

Місія повинна бути вираженою у порівняно простих визначеннях, у зручній для сприйняття формі, а її формулювання повинно виключати можливість різного тлумачення. Короткий вираз місії повинен бути яскравим, образним, динамічним, надихаючим і таким, що легко сприймається.

Разом з тим, місія не повинна залежати від поточного стану підприємства, від форм і методів його роботи; не повинна бути догмою для підприємства; не повинна мати конкретних вказівок за строками діяльності; не повинно бути занадто вузького або занадто широкого розуміння місії; не прийнято вказувати в якості головної мети отримання прибутку.

Місія деталізує статус підприємства і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики і політики в досягненні запланованого результату (рис. 4.3).

Місія – основна, загальна мета підприємства, причина його існування. Вона визначає орієнтири, що вказують на те, до чого прагне і чого хоче добитися це підприємство. На місію здійснюють вплив зовнішні і внутрішні чинники (рис. 4.4).

Розрізняють **три види місії** [20]:

- **місія-призначення** – вузьке, але конкретне розуміння і позначення виду діяльності, характеру продукції, послуг і кола їх споживачів; перше уявлення про причину виникнення і сенс існування фірми;

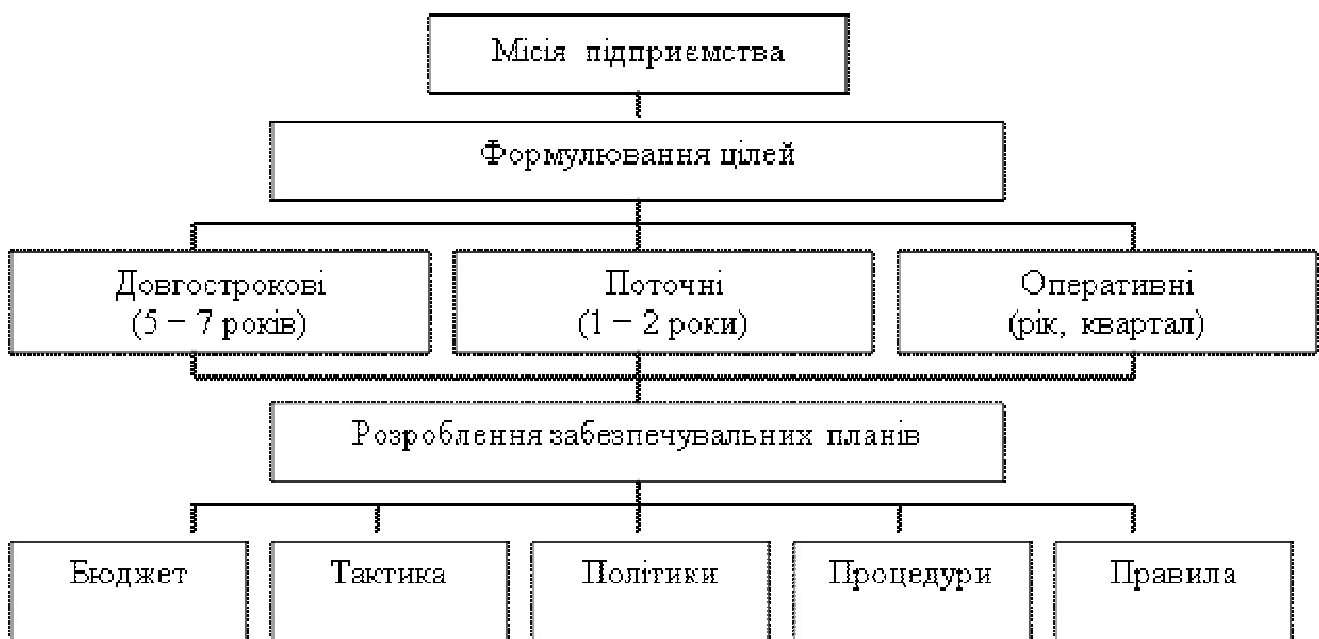


Рисунок. 4.3 – Місія підприємства та її взаємозв’язок з цілями його функціонування

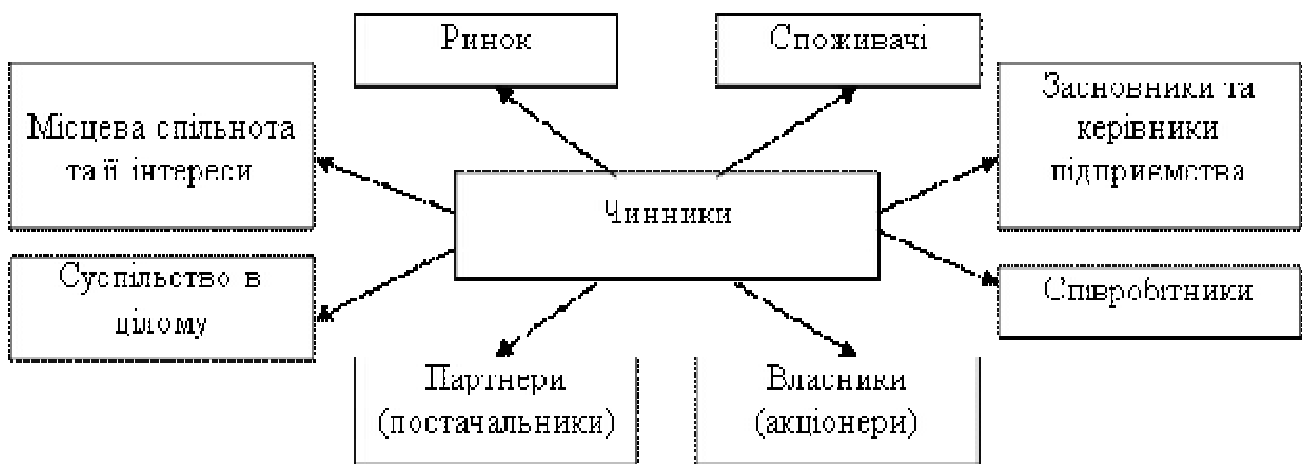


Рисунок. 4.4 – Чинники, що впливають на місію підприємства

– **місія-політика** – широке розгорнуте уявлення про систему цінностей, яких притримується керівництво і персонал підприємства, що в загальних рисах дозволяє судити про його поведінку, про відношення до споживачів і партнерів;

– **місія-орієнтація** – концентрація головних цілей і більш чітке уявлення про поведінку підприємства у найближчий період і на перспективу, тобто «бачення» майбутнього стану підприємства.

Коротке визначення місії можна використовувати для реклами, а розгорнуте – як представницький документ для включення в буклет підприємства, його річний звіт, внутрішні документи.

Місія є майже незмінною у часі і переглядається лише при зміні суттєвих умов діяльності, тому робота з її розробки є достатньо ретельною та кропіткою. При формулюванні місії необхідно враховувати інтереси 6 груп стейкхолдерів: власників підприємства, його співробітників, покупців товарів підприємства, ділових партнерів, місцевої спільноти і суспільства у цілому.

Якщо місія завдає загальні орієнтири, напрямки функціонування підприємства, що виражають сенс його існування, то конкретні стани, до яких прагне підприємство, фіксуються у вигляді його цілей.

4.4 Встановлення цілей бізнесу

Наступний етап стратегічного планування – встановлення цілей. У цілях повинні знайти відображення перспективи розвитку підприємства. Встановлення цілей переводить стратегічне бачення і місію підприємства в конкретні завдання, та є зобов'язанням управлінського апарату добитися певних результатів в певний час. Визначення спільних довгострокових цілей потрібно для кожного ключового результату, який менеджери вважають важливим для досягнення успіху і створення відповідних конкурентних переваг підприємства.

Стратегічні цілі – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним, і на досягнення яких спрямована його діяльність. Встановлення цілей переводить стратегічне бачення і місію підприємства у конкретні задачі, пов'язані з досягненням певного результату. Стратегічні цілі – це завжди орієнтація на досягнення нових, ще не опанованих висот розвитку. Вони повинні націлювати на кінцевий результат, але

не вимагати від працівників роботи в умовах нестачі часу, ресурсів, досвіду, знань.

В практиці підприємств виділяються **вісім ключових просторів**, в межах яких підприємство визначає свої стратегічні цілі (рис. 4.5).

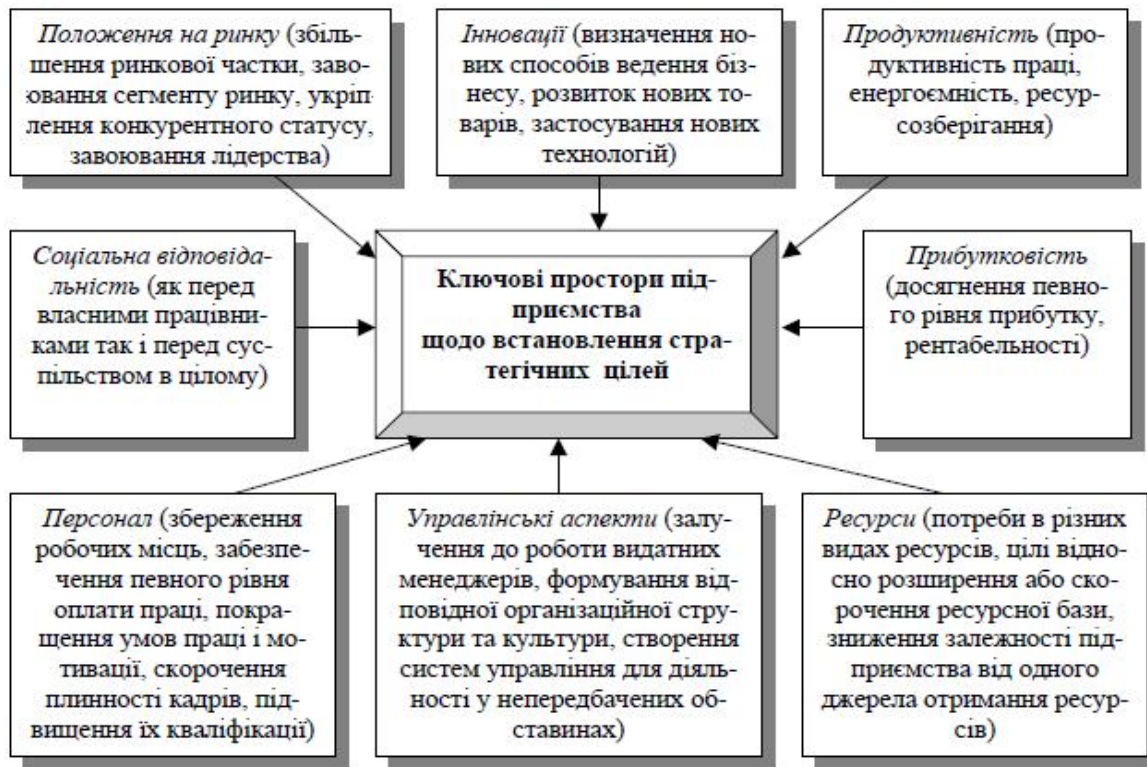


Рисунок 4.5 – Области встановлення стратегічних цілей фірми [20]

При розробці стратегічних цілей доцільно користуватися технологією SMART, що знайшла широке застосування у теорії та практиці стратегічного управління підприємством. Згідно цього підходу сформульовані цілі повинні відповідати 5 критеріям (рис. 4.6):

Цілі підприємства можуть бути класифіковані за певними критеріями:

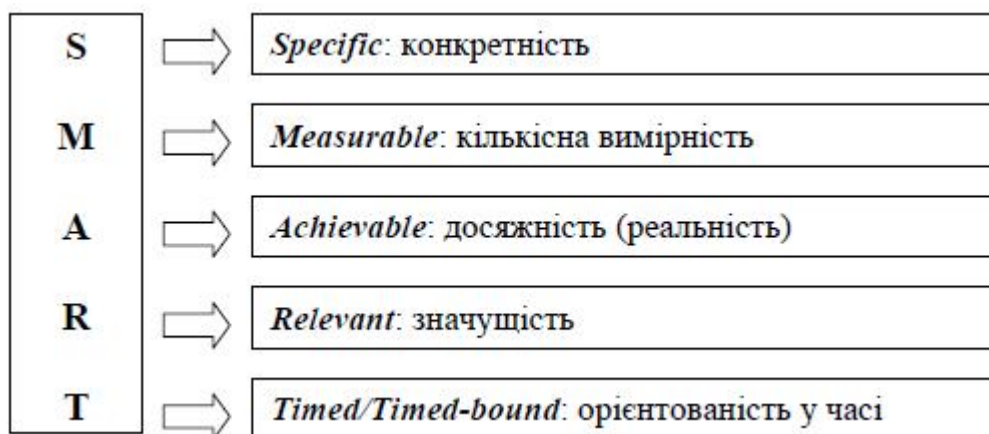


Рисунок 4.6 – Критерії, яким повинні відповідати стратегічні цілі [20]

За сферою впливу – загальні і специфічні. Загальні цілі – відбивають концепцію розвитку підприємства і розробляються на довгостроковий період. Вони визначають основні напрями програми розвитку підприємства, що вимагає чіткого їх формулювання й ув'язки з ресурсами. Одночасно з формулюванням

цілей здійснюється їх ранжирування за принципом пріоритетності. Специфічні цілі – розробляються в рамках спільних цілей по основних видах діяльності в кожному структурному підрозділі підприємства і можуть виражатися в якісних і кількісних показниках.

За значущістю – тактичні і стратегічні. **Тактичні цілі** – відбивають насущні потреби підприємства для забезпечення його нормального функціонування та ефективної віддачі результатів. Тактичні цілі, як правило, встановлюються на коротший термін в порівнянні із стратегічними. **Стратегічні цілі** – відносяться більшою мірою до напряму зміцнення положення компанії в галузі, збереженню і поліпшенню її довгострокових позицій на ринку. Ці цілі, як правило, встановлюються на довгострокові періоди і орієнтовані на досягнення ефекту в досить віддаленому майбутньому.

За горизонтом планування – короткострокові і довгострокові. **Короткострокові** цілі описують короткострокові результати, які необхідно досягти, **довгострокові** націлені на перспективу. Короткострокові цілі можуть бути ідентичні довгостроковим в той період, коли компанія поступово досягає наміченого довгострокового рівня. Наприклад, якщо довгострокова мета підприємства – досягнення підвищення прибутку на 15% щорічно і в кожен момент часу воно прагне наблизитися до цього результату, то це являтиметься також його короткостроковою метою у будь-який звітний період. Довгострокові і короткострокові цілі можуть не співпадати. Ця ситуація виникає в процесі досягнення деякої комплексної мети, коли потрібна взаємодія декількох різних цільових напрямів на кожному відрізку короткострокового планування.

За спрямованістю – траєкторні і точкові. **Траєкторні цілі** припускають визначення загального напряму розвитку, в них відбиваються найбільш загальні (системні) питання. **Точкові цілі** формулюються з урахуванням досягнення конкретного кінцевого результату. Траєкторні і точкові цілі тісно пов'язані з поняттям довгострокових і короткострокових цілей. Як правило, траєкторні цілі – довгострокові, а точкові – короткострокові, хоча останні можуть формулюватися і на довгострокову перспективу, наприклад, досягти обороту в 120 млн. грн. за 10 років.

За фактом досягнення – кінцеві і проміжні. Поняття кінцевої і проміжної цілей відносні і залежать від того, про який період йде мова. З одного боку, проміжна мета для свого періоду може розглядатися як кінцева, тим більше якщо цей період розбитий на менші відрізки часу, для кожного з яких визначена своя проміжна мета. З іншого боку, з досягненням кінцевої мети життя не зупиняється: ставиться нова кінцева мета, але для їх досягнення вже досягнута кінцева мета була проміжною.

За місцем в ієрархії – генеральна, основні, підтримуючі.

Отже, стратегічні цілі повинні бути конкретними, такими, що кількісно вимірюються, досяжними і реалістичними, значущими і орієнтованими у часі. Крім цього, стратегічні цілі повинні бути гнучкими, збалансованими з можливостями підприємства, співставними і взаємопідтримуючими з іншими цілями підприємства. При встановленні стратегічних цілей слід оговорювати тільки «що» і «коли» повинно бути зробленим, не вдаючись до деталей «чому» і «як» це слід зробити.

Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох етапів [20]:

1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;

- 2) встановлення загальної мети підприємства;
- 3) побудування ієрархії цілей («дерева цілей»);
- 4) встановлення індивідуальних цілей і завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання.

При розробці стратегічного набору підприємства важливим є **встановлення стратегічних цілей за визначеними рівнями ієрархії:**

- цілі корпоративного рівня, які розробляються вищим керівництвом і служать для досягнення місії підприємства;
- цілі бізнес-рівня підприємства, які розробляються господарськими підрозділами, стратегічними одиницями бізнесу;
- цілі функціонального рівня, що розробляються у функціональних підрозділах підприємства.

Цілі більш низького рівня для вищестоячих підрозділів будуть засобами з досягнення їх цілей, тактичними цілями, а для тих підрозділів, в яких встановлені, – стратегічними цілями.

Правильно сформульовані та ефективно систематизовані цілі є основою для розробки стратегії і тактики підприємства. Водночас вони виступають показниками ефективності реалізації його стратегій.

Питання для обговорення:

1. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні.
2. Місія, генеральна мета підприємства. Класифікація цілей.
3. Наведіть приклад, що характеризує систему «мета – політика – стратегія – результат».
4. Що собою представляє стратегічне бачення підприємства? Які складові воно повинно включати? Наведіть приклади.
5. Що таке місія підприємства? З урахуванням яких факторів вона повинна вроблятися?
6. Охарактеризуйте роль і значення «місії фірми» в стратегічному управлінні підприємством. На яких засадах формується місія і які ознаки грамотно сформульованої місії? Чи може отримання прибутку бути місією фірми?
7. Сформулюйте місію університету, де ви навчаєтесь. Зробіть логічне обґрунтування необхідності її встановлення.
8. Які області встановлення стратегічних цілей Ви знаєте? Наведіть приклади.
9. Охарактеризуйте «цілі в управлінні». Чим вони відрізняються від цілей в інших сферах діяльності людини?
10. Що таке «дерево цілей» і які існують підходи до його побудови? Чому необхідно будувати «дерево цілей» для діяльності підприємства?

Тема 5 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

5.1 Сутність і цілі аналізу зовнішнього середовища підприємства.

5.2 Фактори зовнішнього середовища підприємства.

5.3 Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства.

5.1 Сутності цілі аналізу зовнішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище підприємства є сукупністю активно діючих суб'єктів і сил, які знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва підприємства і можуть вплинути на його стратегію.

Зовнішнє середовище є джерелом, яке забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього середовища на належному рівні.

Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання.

Ресурси зовнішнього середовища не безмежні, на них претендують інші підприємства. Тому завжди є небезпека, що підприємство не зможе їх отримати в потрібний час в потрібній кількості.

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, яке дозволило б йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення стратегічних цілей.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища – виявити можливості і загрози, які можуть виникнути для підприємства в майбутньому, з тим щоб правильно визначити стратегію і загальну політику підприємства.

Завдання аналізу зовнішнього середовища полягають:

– у встановленні і оцінці чинників впливу, що становлять загрозу або навпаки сприяють розвитку підприємства;

– у дослідженні змін, що впливають на поточну діяльність підприємства, і встановленні їх тенденцій.

Зовнішній аналіз спрямований на виявлення реальних можливостей і загроз, пов'язаних зі зміною зовнішнього середовища підприємства.

Для того, щоб впровадити стратегію в практику функціонування підприємства, керівництво повинне мати глибоке уявлення про зовнішнє середовище, його стан, тенденції розвитку і місце, яке займає в ньому підприємство. Тому передусім керівництву підприємства необхідно визначити групи чинників зовнішнього середовища, які впливають на нього, і оцінити силу їх впливу.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище **прямої (мікросередовище)** та **непрямої (макросередовище)** дії. Зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним.

1. Складність зумовлена великою кількістю факторів, на які організація мусить реагувати, а також рівнем варіативності кожного з них. Чим більше факторів впливає на діяльність організації, тим складніше їй спрогнозувати зміни у зовнішньому середовищі та досягати своїх цілей.

2. Мінливість – швидкість зміни оточення організації. В одних організаціях зовнішнє середовище дуже швидко змінюється (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології), а в інших воно менш рухливе (у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо). Крім того, в межах одного підприємства більш рухливим є середовище для одних підрозділів, зокрема, науково-дослідних, маркетингових відділів, і менш рухливим – для інших, наприклад, виробничих.

3. Взаємозалежність факторів (зміна одного фактора спричиняє зміни інших). Наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо на ті, у собівартості яких енерговитрати займають велику частку. Це може призвести до ослаблення конкурентних позицій фірм, які виготовляють дану продукцію. Водночас таке становище змушує виробників шукати та розробляти енергозберігаючі технології.

4. Невизначеність – необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності. Організації, прагнучи знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його сприятливішим для свого функціонування. **Перша стратегія** реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації влади. Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування змін, володіти ринковою інтуїцією. **Друга стратегія**, як правило, доступна лише великим фірмам або таким, які об'єднуються з метою розширення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потужну рекламу та засоби PR, політичну діяльність для лобювання своїх інтересів, входження у торговельні асоціації. Вразливість малого бізнесу зумовлена саме тим, що серед підприємців-початківців мало хто досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни у зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу.

Динамічність зовнішнього середовища, його видозмінюваність, відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, віддавати перевагу тим, які найістотніше впливають на результати діяльності. Досягненню цієї мети сприяє, зокрема, аналіз мікросередовища підприємства і виділення тих його суб'єктів, чий вплив на нього є відчутним [19].

Макросередовище включає загальні чинники, які не здійснюють безпосередній вплив на короткострокову діяльність підприємства, але можуть впливати на його довгострокові рішення.

Макросередовище створює загальні умови, в яких діє підприємство, визначаючи для нього і інших підприємств межі допустимого і неприпустимого. Макросередовище по відношенню до підприємства виступає як причина і умова обмеження (чи можливості розширення) його діяльності; як передумова, що викликає необхідність змін на підприємстві. Склад макросередовища, характеристика елементів, що формують його, і їх вплив на підприємство інтерпретується по-різному, але зазвичай у його складі доцільним є виділення таких груп чинників: політичні, економічні, соціальні, технологічні, демографічні,

правові, культурні.

Як би не відносилося керівництво підприємства до таких умов зовнішнього середовища як, наприклад, політична нестабільність і відсутність розробленої правової бази, змінити їх безпосереднім чином воно не може, а швидше повинно адаптуватися до цих умов. Проте іноді підприємство дотримується активнішої позиції, реалізуючи своє прагнення впливати на зовнішнє середовище. В цьому випадку йдеться передусім про дію на мікросередовище з метою зміни громадської думки про діяльність підприємства, встановлення тісніших відносин з постачальниками і покупцями та ін. Групи установ, підприємств, організацій або окремих осіб, що утворюють мікросередовище підприємства, мають з ним безпосередні зв'язки або прямий стосунок до забезпечення його успішної діяльності. До чинників мікросередовища підприємства передусім відносяться: споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та контактні аудиторії.

У підсумку зазначимо, що сутність аналізу стану зовнішнього середовища й діяльності підприємства полягає в систематичному вивченні й оцінці контрольованих і неконтрольованих факторів стосовно до підприємства. Головною метою такого аналізу є одержання необхідної планово-прогнозна інформації. Додаткова мета полягає у виявленні сильних і слабких сторін самого підприємства, а також можливостей виникнення ризиків, пов'язаних з його зовнішнім середовищем.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні стосовно організації фактори, щоб визначити можливості й загрози для підприємства. Таким чином організація має час для прогнозування можливостей, складання плану на випадок непередбачених обставин, розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз і час на розробку стратегій, які можуть перетворити колишні загрози в будь-які вигідні можливості. Власне кажучи, аналіз зовнішнього середовища в процесі стратегічного планування полягає у відповіді на три конкретних питання:

1. Де зараз перебуває підприємство?
2. Де воно повинне перебувати в майбутньому?
3. Що необхідно зробити, щоб підприємство перемістилося з того положення, у якому перебуває зараз, у те положення, де його хоче бачити керівництво?

5.2 Фактори зовнішнього середовища 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 [19]. 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 [5]. 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 [8] 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 [19] при аналізі чинників зовнішнього середовища приділяє особливу увагу конкуренції, при цьому він вважає, що при аналізі конкурентів необхідно дотримуватися наступної схеми: розгляд існуючих і потенційних конкурентів, при цьому приділити особливу увагу аналізу потреб, яким відповідають товари і послуги що надаються аналізованим підприємством; аналіз діяльності підприємств – конкурентів; аналіз перспектив підприємств – конкурентів; дослідження мотивів підприємств – конкурентів; вивчення передбачуваних кроків підприємств – конкурентів; 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. [17]. 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. Тренюв [19] 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 [25], 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 [19]. 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. 5.1).

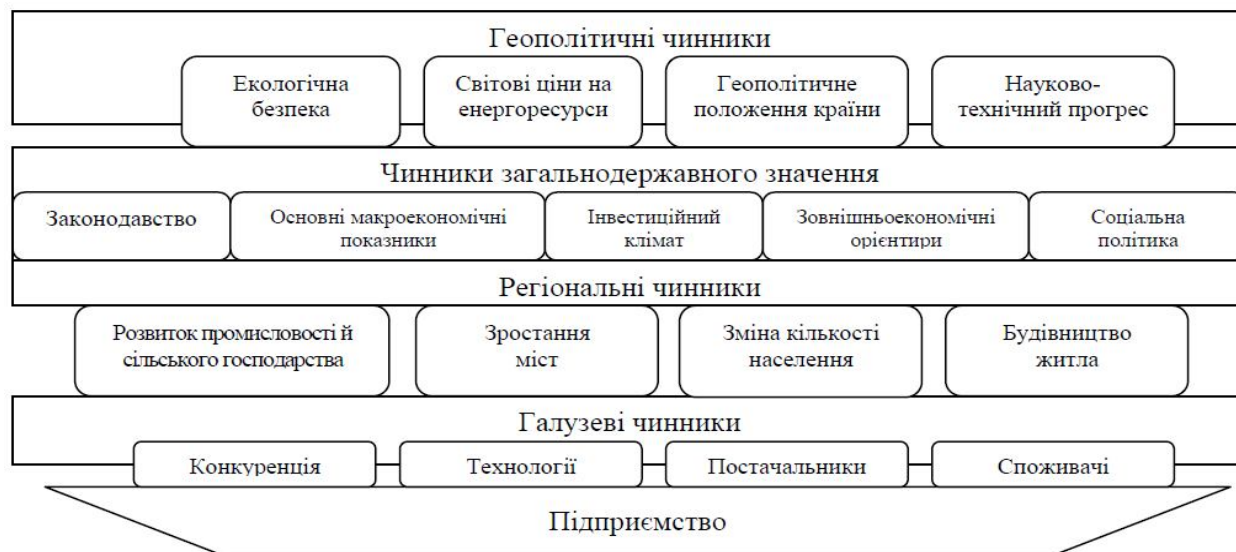


Рисунок 5.1 – Розподіл характерних чинників зовнішнього середовища за рівнями впливу на діяльність підприємства[19]

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.

5.3 Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства

У загальному вигляді під зовнішнім середовищем розуміють сукупність факторів, що знаходяться поза межами підприємства, і включають в себе середовище прямого впливу (безпосереднього оточення) та опосередкованого впливу (макросередовище).

Під стратегічним кліматом пропонується розуміти сукупність факторів зовнішнього середовища підприємства, які здійснюють вплив на діяльність підприємства і визначають майбутні умови його функціонування.

Стратегічний клімат створює неконтрольоване або частково контрольоване зовнішнє середовище, що впливає на зміст стратегій підприємства, та в якому здійснюється їх реалізація. Це вимагає врахування двох його станів: на теперішній

момент часу і у перспективі.

В сучасній літературі досить докладно висвітлені питання щодо складу факторів зовнішнього середовища підприємства і їх впливу на його внутрішній потенціал. Всі фахівці зі стратегічного менеджменту відзначають пріоритетність аналізу факторів зовнішнього середовища при прийнятті стратегічних рішень, а також необхідності постійного пристосування до його змін.

У зовнішньому середовищі підприємства можна виділити ряд факторів, що впливають на його діяльність, для чого можна використати, наприклад, методику T.E.M.P.L.E.S.:

T (Technology) – технологія;

E (Economics) – економіка;

M (Market) – ринок;

P (Politics) – політика;

L (Laws) – закони;

E (Ecology) – екологія;

S (Society) – суспільство.

Або можна структурувати зовнішнє середовище більш зручним і звичним способом, використовуючи методику PEST+M:

P (Political) – політико-правові фактори;

E (Economic) – економічні фактори;

S (Social) – соціально-демографічні фактори;

T (Technological) – техніко-технологічні фактори;

M (Market) – ринкові фактори.

Другий підхід є більш зручним, оскільки дозволяє уявити зовнішнє середовище у більш зрозумілій та звичній формі: перша складова відображає фактори макросередовища, друга – ринкові фактори, до яких відносяться фактори безпосереднього оточення підприємства. Інколи цей підхід називають STEP+M – аналізом, відмінності полягають лише у порядку аналізу визначених факторів.

Таким чином, в складі стратегічного клімату можна виділити (рис. 5.2): стратегічний макроклімат (неконтрольовані фактори макросередовища: PEST-чинники) та стратегічний діловий клімат (взаємовідносини з діловим оточенням: постачальниками, покупцями, конкурентами, контактними аудиторіями, посередниками) [20].

Аналіз стратегічного макроклімату здійснюється в розрізі PEST-факторів макросередовища (табл. 5.1), за необхідності можуть аналізуватися й інші (природні, культурні, екологічні тощо).

Вихідною інформацією служать в основному джерела вторинної інформації: ЗМІ, періодичні видання, Інтернет. Може використовуватися й первинна інформація (наприклад, опитування ключових фахівців у певній галузі щодо їх думки, прогнозів відносно тенденцій розвитку тих або інших факторів).

Аналіз стратегічного ділового клімату є більш складним, але і представляє більший інтерес для підприємства, оскільки безпосереднє оточення і визначає більшою мірою зміст його стратегій.

Основними напрямками аналізу стратегічного ділового оточення є аналіз ринків, на яких працює підприємство (аспектів, пов'язаних з попитом), та аналіз галузі його діяльності (аспектів, пов'язаних з постачанням товарів та

розставленням сил у галузі). Для цього можна використовувати різні моделі:



Рисунок 5.2 – Склад стратегічного клімату підприємства [20]

Таблиця 5.1 – Напрямки аналізу стратегічного макроклімату [20]

Група факторів	Фактори (напрямки оцінки)
Р: політико-правові	Закони і нормативні акти, що регламентують діяльність підприємства, дієвість антимонопольного законодавства; особливості податкової політики держави, зміни і напрямки в оподаткуванні підприємств; діюча практика сертифікації товарів і послуг; політична ситуація в країні; дії Верховної Ради та Президента; підтримка з боку уряду підприємництва; політична боротьба між партіями та ін.
Е: економічні	Стабільність економічної ситуації країни в цілому; темпи економічного розвитку країни і регіону (темпи зміни ВВП, темпи виробництва і реалізації продуктів номенклатури підприємства); інфляційні процеси, платоспроможність підприємств та ін.
S: соціально-демографічні	Рівень зайнятості населення, купівельна спроможність населення, що в першу чергу визначається в рівні його доходів; чисельність населення і динаміка її зміни; приріст населення на основі співставлення рівня народжуваності і рівня смертності; статево-вікова і соціальна структура населення, географічний розподіл населення; рівень його освіти та ін.
Т: техніко-технологічні	Рівень науково-технічного прогресу в галузі і суміжних галузях; технологічні можливості з отримання товарів відповідної якості; перспективи технологічних покращань та ін.

1. Модель стратегічного аналізу «4К» передбачає здійснення аналізу за чотирма напрямками: клієнти, конкуренти, контрагенти (постачальники та посередники), контактні аудиторії.

2. Модель галузевого аналізу М. Портера, яка виходить з того, що здатність підприємств реалізувати свої конкурентні переваги на базовому ринку залежить не тільки від прямої конкуренції, з якою вони зіштовхуються, але також від ролі, яку грають такі конкурентні сили, як потенційні конкуренти на цьому ринку, товари-замінники (субститути), споживачі та постачальники (рис. 5.3).

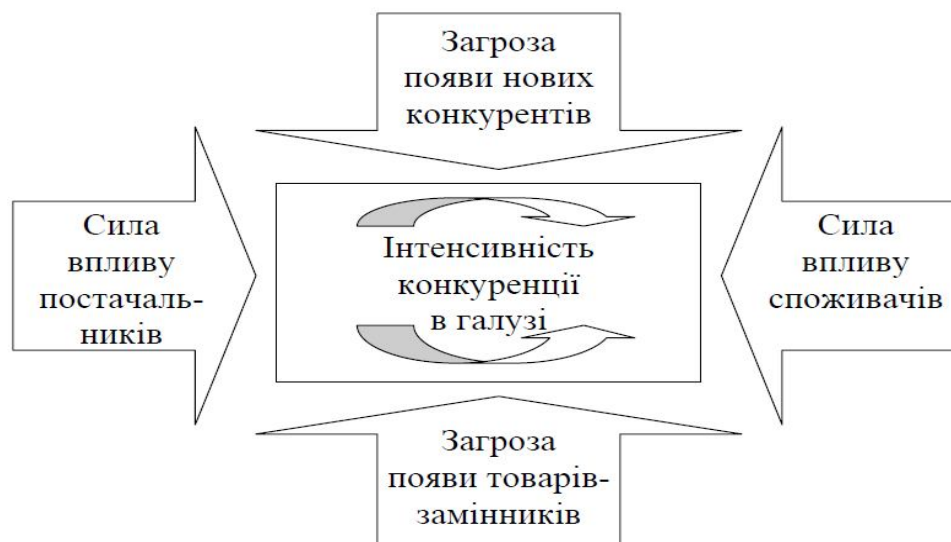


Рисунок 5.3 – Модель галузевого аналізу М.Портера[17]

Зазначені п'ять сил конкуренції визначають умови, у яких функціонує кожен конкурентний ринок. Ідеальним конкурентним середовищем є таке, в якому і постачальники, і покупці мають слабку позицію, коли немає прийнятних товарів-замінників, вхідні бар'єри на ринку відносно високі, а конкуренція між існуючими продавцями досить помірною.

3. Ресурсна модель стратегічного аналізу Д. Кемпбела, Дж. Стоунхауса та Б. Хьюстона, побудована на основі моделі М. Портера, поділяє конкурентне середовище на чотири окремі взаємодіючі сфери діяльності:

галузь, всередині якої працює підприємство; ресурсні ринки, на яких підприємство та його конкуренти придбають ресурси;

товарні ринки, на яких вони реалізують свою продукцію; інші галузі, тобто галузі, в яких підприємства мають компетенції, подібні до досліджуваного підприємства (рис. 5.4).

Ресурсна модель є більш складною, однак вона дозволяє не тільки встановити ступінь конкуренції всередині галузі і ринків підприємства та визначити загрозу з боку конкурентів, які працюють у галузях із спорідненими компетенціями, вона дозволяє також визначити інші ринки, на які може вийти підприємство, використовуючи свої компетенції або створюючи нові.

У перерахованих моделях дещо принижується значення сегментації ринку, в той час як розуміння структури ринку та методів сегментації має велике значення для розробки продуктивних стратегій, оскільки дає змогу зрозуміти зміст та особливості конкуренції, допомагає визначити «стратегічний фокус» для концентрації своїх зусиль на найбільш конкурентоспроможних видах продукції та

напрямах діяльності. У зв'язку з цим не менш актуальною є наступна модель.

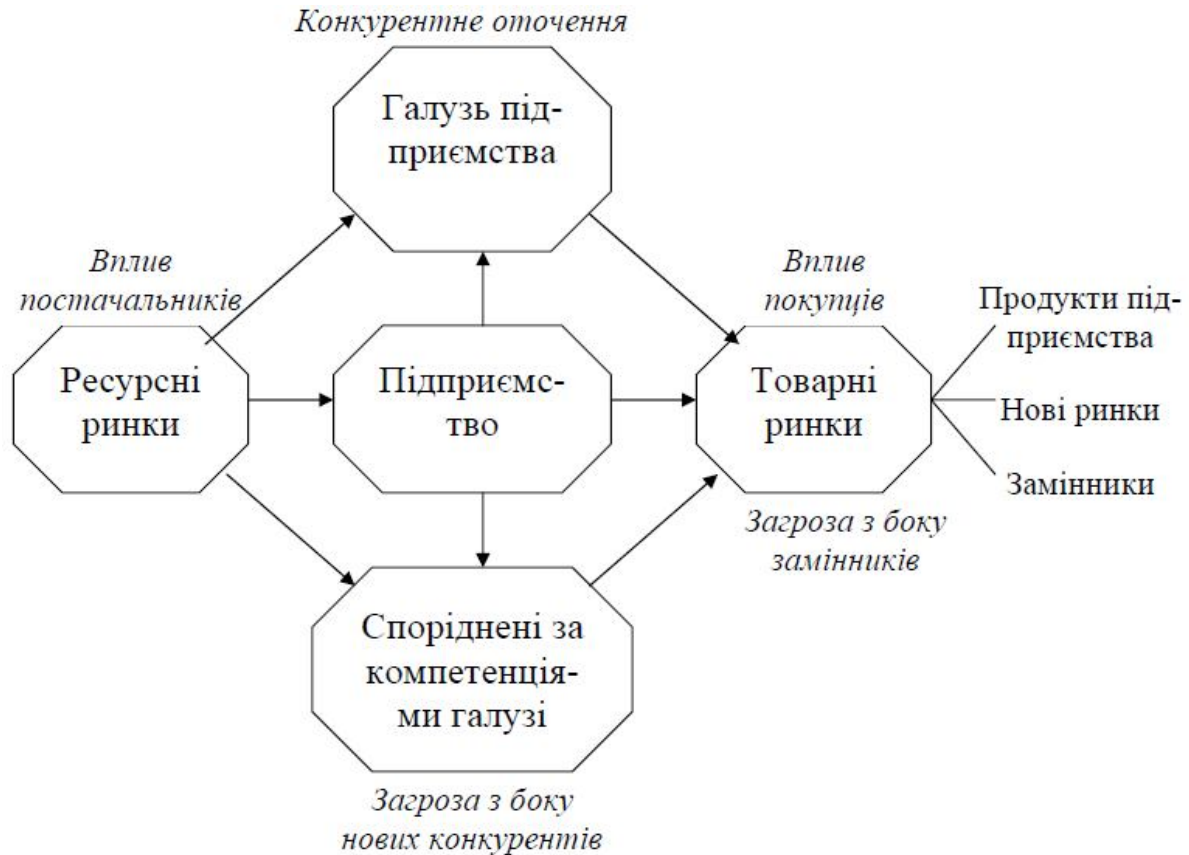


Рисунок 5.4 – Ресурсна модель стратегічного аналізу Д. Кемп-бела, Дж. Стоунхауса та Б. Хьюстона

4. Модель стратегічної сегментації ринку. В основу концепції стратегічної сегментації ринку покладено два посилення: по-перше, неоднорідність природи ринку, яка полягає в тому, що ринок складається з кількох частин – сегментів, які відбивають специфічні варіації попиту окремих груп споживачів; по-друге, необхідність диференціації продукції, методів її виготовлення, розподілу та збуту для задоволення вимог ринку.

Сегменти можуть значно відрізнятися один від одного. Такими специфічними характеристиками сегментів є: розміри, темпи розвитку, фаза циклу розвитку, рівень конкуренції тощо. Ретельне дослідження сегментів – основа успішної діяльності фірми.

Сучасна концепція стратегічного управління передбачає при розробці стратегій підприємства виділяти у зовнішньому середовищі стратегічні зони господарювання (СЗГ), а всередині підприємства – стратегічні бізнес-одиниці (СБО). Такий підхід актуальний для диверсифікованих підприємств, чия діяльність розповсюджується на багаточисельні ринки і ринкові елементи.

Виділення СЗГ здійснюється за чотирма параметрами: потреба; технологія, за допомогою якої ця потреба може бути задоволена; тип клієнта; географія потреби.

Для кожної СЗГ підприємства слід не тільки аналізувати стан попиту і визначати цільові групи споживачів, але і аналізувати стан конкуренції у ній. Для

визначення стратегічних позицій СЗГ широко використовуються матричні інструменти аналізу: матриця БКГ, матриця Мак Кінзі, матриця Shell/DPM, матриця ADL/LC, матриця Hofer/Schendel.

Питання для обговорення:

1. В чому полягає значення стратегічного аналізу для розробки стратегій підприємства?
2. Що собою представляє зовнішнє середовище і стратегічний клімат підприємства?
3. Охарактеризуйте моделі аналізу стратегічного макроклімату.
4. Які аналітичні моделі можна використовувати для аналізу стратегічного ділового клімату підприємства? Порівняйте ці моделі між собою.
5. Що таке SWOT-аналіз?
6. Охарактеризуйте мету і порядок проведення PEST-аналізу.
7. Які основні напрями аналізу в загальній ситуації в галузі?
8. Як оцінюється ступень конкуренції в галузі на основі моделі М. Портера?
9. Охарактеризуйте поняття і рушійні сили конкуренції.
10. Чим пояснюється необхідність оцінки ключових чинників успіху в галузі функціонування підприємства?

Тема 6 СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

- 6.1 Сутність поняття, класифікація видів стратегічного потенціалу
- 6.2 Основні підходи діагностики стратегічного потенціалу підприємства
- 6.3 Планування потенціалу і стратегії
- 6.4 Види конкурентних переваг

6.1 Сутність поняття, класифікація видів стратегічного потенціалу

Проведений аналіз точок зору щодо визначення поняття потенціалу, його структурних елементів дозволив виділити основні елементи даного поняття. Загальним для наведених тлумачень **стратегічного потенціалу підприємства** (далі – 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** [20]:

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 ефективно 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».

6.2 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:**

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 поставленим 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 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:

$$СПП = \sqrt[3]{\prod_{Z=1}^{Z=5} СП_Z} ; \quad (6.1)$$

$$СПП_Z = \sqrt[k]{\prod_{i=1}^{i=K} СП_{iZ}} \quad (6.2)$$

$$СП_{iZ} = \sqrt[l]{\prod_{j=1}^{j=L} СП_{jiZ}} \quad (6.3)$$

$$R_{jiZ} = K_{iZ}^{3H} \times K_{jZ}^{cp} \quad (6.4)$$

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

K^{zn}_{iz} – коефіцієнт значущості i -го елемента стратегічного потенціалу в Z -му етапі ЖЦКПП;

K^{CP}_{jz} – 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 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

$$O_{CP} = \sum O/n \quad (6.5)$$

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

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

$$I_{III} = \sum I_{II} \quad (6.6)$$

$$I_{II} = \sum v \times O/O_{CP} \quad (6.6)$$

де I_{II} – інтегральний показник за елементом;

v – ваговий коефіцієнт;

O – оцінка елемента досліджуваного підприємства.

Особливістю такої оцінки є можливість врахування середньогалузевих 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.

В роботах Тищенко О. М. 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.

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.

6.3 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 рисунку 6.1.

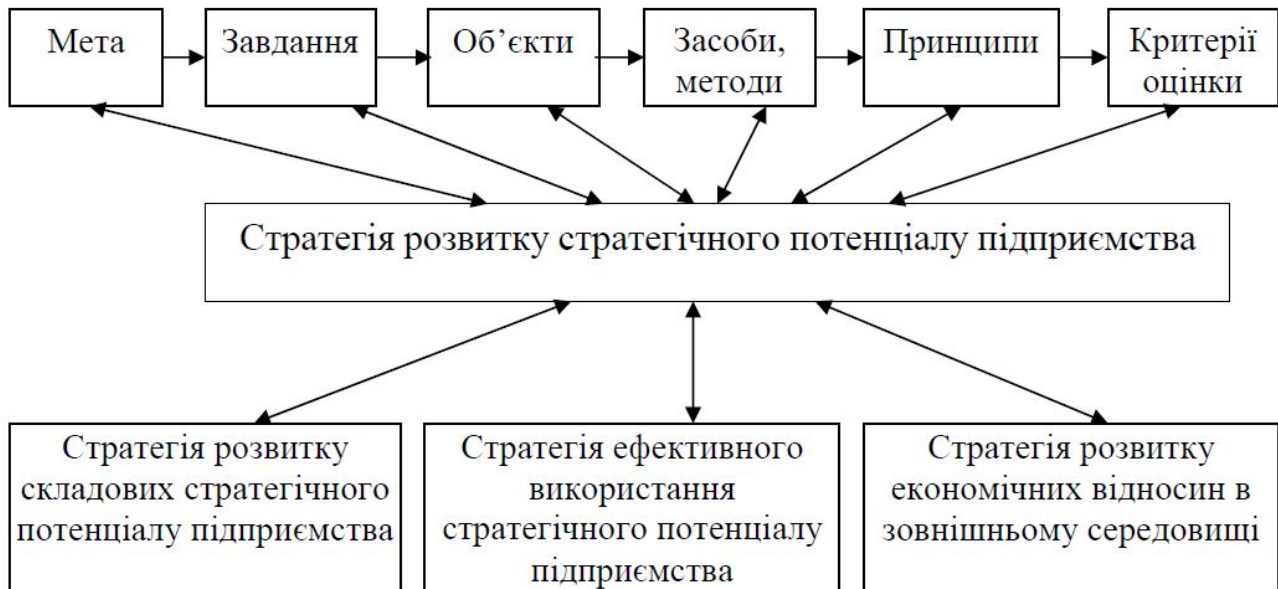


Рисунок 6.1 – Модель формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства [51]

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 порівняльності 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, розраховавши 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.

6.4 Види конкурентних переваг

Конкурентна перевага – це здатність організації випереджати своїх конкурентів.

Вперше концепцію конкурентних переваг обґрунтував М. Портер. Його **концепція «п'яти сил»**, що визначають конкуренцію в галузі, сформувала розуміння факту впливу найважливіших факторів зовнішнього середовища, що вимагають відповідної реакції на ці впливи. У відповідь на вплив сил конкуренції фірма створює різні конкурентні переваги, що дозволяють їй досягти успіху [17].

М. Портер сформулював детермінанти конкурентної переваги і виділив фактори, що сприяють формуванню конкурентних переваг. Відповідно до цього була запропонована ієрархія рівнів конкурентних переваг з точки зору їх значимості (рис. 6.2).

Перша сила: **«Нові компанії, які можуть увійти на ринок»**. Цю силу часто ще називають «Бар'єри для входження в галузь».

Бар'єри на вхід визначають, наскільки важко новому гравцеві увійти в дану галузь. Вихід на ринок може бути утруднений багатьма обставинами. Існують, наприклад, політичні та економічні бар'єри, якими закриваються міжнародні ринки урядами країн, щоб обмежити імпорт певної продукції і, таким чином забезпечити збут продукції місцевим виробникам. В якості наступного бар'єру можуть бути розглянуті технологічні бар'єри, які призводять до суттєвого здешевлення продукції або підвищенню її якості. Ще одним бар'єром може бути фактор обмеженості ресурсів. Ресурси, необхідні для конкуренції на даному

ринку, можуть бути в сильному ступені обмежені і компанія, що намагається вийти на ринок може просто не отримати до них доступу

МОДЕЛЬ П'ЯТИ СИЛ



Рисунок 6.2 – Модель п'яти сил Портера

Бар'єри на вхід в галузь підвищуються, якщо:

- існуючі гравці за рахунок великих обсягів випуску продукції мають істотну економію на масштабі, вхід в галузь вимагає значних початкових капіталовкладень, або термін окупності інвестицій перевищує бажані межі;
- продукція складна і її масове виробництво пов'язане з рядом технологічних труднощів;
- існуючі гравці мають відомі бренди, що впливають на прийняття рішення про покупку споживачем, або споживачеві складно переключитися на нового виробника за яких-небудь інших причин;
- доступ до каналів дистрибуції з яких-небудь причин для нового гравця утруднений;
- старі гравці мають цінову перевагу за рахунок того, що вони мають більший досвід виробництва, пріоритетний доступ до ресурсів, або володіють технологіями, які не можуть бути легко скопійовані;
- існують законодавчо закріплені вимоги до гравця на ринку, які складно задовольнити (наприклад, дозволи, ліцензії);
- існують вимоги до капітальних вкладень та / або спеціалізовані вимоги до ресурсів.

Загроза входу в галузь сильна, якщо ринок можна охарактеризувати наступним чином: існує відчутна кількість потенційних кандидатів; для ринку характерні низькі вхідні бар'єри; спостерігається бурхливий темп зростання галузі

і високий потенціал прибутку; існуючі компанії не хочуть або не можуть боротися із зусиллями новачків; існуючі компанії прагнуть розвиватися в нових географічних областях, де вони ще не були представлені.

Деякі способи входу на ринок для нових компаній: уникати атаки «в лоб»; знайти спосіб входу, яким може бути: інноваційний продукт або послуга; неохоплений сегмент споживачів; неохоплений канал збуту; неохоплена зона ринку; купівля існуючого гравця.

Загроза входу нових гравців слабшає, якщо: компаній-кандидатів на вхід небагато; бар'єри на входи високі; прибутки на даному ринку невеликі; майбутнє галузі виглядає ризикованим; галузь зростає повільно або на ринку спостерігається стагнація; гравці галузі відчайдушно протистоять спробам новачків увійти на ринок.

Друга сила: **«Конкуренти»**, покликана характеризувати існуючих гравців в галузі, їх сильні і слабкі сторони. Це часто найбільш значуща з 5 розглянутих сил моделі. Ключовими висновками, які необхідно зробити після аналізу другої сили, повинні бути: наскільки агресивно суперники використовують різні методи конкуренції для поліпшення своєї позиції і продуктивності, а також якого типу стратегію повинна вибрати компанія наступальну або оборонну.

Конкуренти можуть бути оцінені за їх типом (наприклад, за розміром або географічним розташуванням), за асортиментом продукції, що випускається, за популярністю брендів, за активністю застосування інформаційних технологій, за величиною постійних витрат (і, отже, по ціновій стійкості) і за іншими характеристиками.

Факторами, що послабляють конкуренцію, є наступні: стрімке зростання ринку; продукти гравців сильно диференційовані і ринок характеризується високою лояльністю споживачів; на ринку дуже мала або дуже велика кількість гравців; витрати покупців при зміні бренду високі.

Факторами, що визначають високий рівень конкуренції серед діючих фірм, є наступні: наявність на ринку великої кількості гравців; присутні гравці мають рівнозначні позиції; незначне зростання ринку; низька диференціація продукту; високий рівень постійних витрат; високі вихідні бар'єри.

Кожна компанія може скористатися певним **набором стратегічних дій** по досягненню конкурентних переваг: протистояти сильним сторонам конкурента і перевершити їх дії, спрямовані на використання слабостей конкурента; проводити наступ на декількох фронтах; захопити незайняті ніші ринку; вести партизанську війну; реалізовувати стратегію превентивних ударів; розробляти оборонні стратегії для захисту своїх конкурентних переваг; розробляти проекти вертикальної інтеграції.

Третя сила, яку необхідно розглянути згідно моделі Портера: **«Товари-замінники»**. При аналізі сили «Товари-замінники» необхідно, по-перше, визначити, які товари є товарами-замінниками по відношенню до розглянутого товару, а, по-друге, зрозуміти, наскільки товари-замінники відтягують або можуть відтягнути на себе покупців в найближчій перспективі і чому. Тут важливо враховувати існуючі споживчі сегменти і наскільки серйозно використовують або готові використовувати товари-замінники, витрати переходу на товари-замінники, сприйняття споживачами товарів-замінників.

Таким чином, чим більше товарів-замінників має можливість вибрати споживач, тим легше йому змінювати постачальників. Легкість переходу споживачів від одного постачальника до іншого посилює конкуренцію і зменшує прибутковість галузі в цілому.

Четверта сила: «**Покупці**». Аналіз фактора «Покупці», повинен дати чітку відповідь на запитання, що являє собою система дистрибуції в галузі. Необхідно вивчити всі представлені в галузі канали дистрибуції і можливість використання нових каналів.

Важливими характеристиками можуть бути: географічне розташування дистриб'юторів по відношенню до виробника; інформованість дистриб'юторів про товар і цінні премії; можливість інтеграції вперед або назад, тобто можливість виробника поглинути дистриб'ютора або, навпаки, дистриб'ютору стати виробником; значущість продукту для дистриб'ютора й обсяг його закупівель; ступінь диференціації товару і, як наслідок, витрати переходу дистриб'ютора на новий товар.

Ринкова влада покупців сильна, якщо: вартість зміни постачальника для покупця низька; покупців дуже мало; продавцям важливі великі продажі; купівельний попит малий або знижується; впізнаваність покупцями бренду продавця істотно збільшує вартість цього бренду; покупцям доступна інформація про різні компанії, що виробляють аналогічні товари; покупці загрожують компанії можливістю інтеграції вгору; сформована концентрована група покупців; здійснюється домінуючий обсяг покупок одним покупцем; випуск компанією стандартної, недиференційованої продукції; наявність досвіду у клієнта в системі закупівель товарів.

Ринкова влада покупців слабка, якщо: покупці купують товар рідко або в невеликих кількостях; витрати на зміну постачальника покупцем високі; покупцеві важливий бренд продавця; продукт продавця забезпечує необхідний покупцеві рівень якості або продуктивності; співпраця покупця з продавцем забезпечує вигідну комбінацію для обох сторін.

П'ята сила моделі Портера: «**Постачальники**». При аналізі фактору «Постачальники» необхідно зрозуміти, якою мірою компанія від них залежить.

Завдання цього аналізу багато в чому подібні до завдань аналізу покупців, але «Дзеркальні» по відношенню до цієї ситуації. Компанія може в дуже сильному ступені залежати від своїх постачальників (наприклад, при отриманні від постачальника унікальної сировини) або практично не залежати від них, якщо, наприклад, постачальників багато, продукція що поставляється не унікальна, існує можливість використання товарів-замінників і т.д.

Ринкова влада постачальників сильна, якщо: вартість зміни постачальника для компанії висока; необхідні компанії продукти обмежені; продукти певного постачальника значно покращують якість товарів продавців або є цінною частиною процесу виробництва товарів; на ринку існує мало постачальників певного продукту; постачальники погрожують можливістю інтеграції вниз; сформована концентрована група постачальників; висока значимість поставок певного постачальника для компанії; високий ступінь диференціації продукту постачальника; великі витрати компанії з переключення на іншого постачальника.

Ринкова влада постачальників слабка, якщо: продукт є товаром широко споживання; витрати на зміну постачальника низькі; існують хороші замітники даного продукту; на ринку існує велика кількість постачальників; гравці галузі створюють загрозу інтеграції вгору; співпраця продавця з окремими постачальниками створює виграшну для обох сторін ситуацію.

Якщо фірма є великим покупцем товару широкого вжитку та це відбувається в галузі, в якій низькі витрати для перемикання від одного постачальника до іншого постачальника, то сила постачальників в цілому є низькою. Для компанії це є привабливим станом ринку, яке сприяє зростанню привабливості галузі.

Таким чином, можна зробити наступні стратегічні висновки при використанні 5 сил Портера.

Галузь є непривабливою, якщо: конкуренція дуже сильна; вхідні бар'єри низькі; конкуренція з боку товарів-замінників сильна; постачальники і покупці мають значний вплив на хід торговельних угод.

Галузь є привабливою, якщо: конкуренція знаходиться на середньому рівні або нижче; вхідні бар'єри в галузь високі і не існує потенційних компаній, що бажають увійти на ринок; немає привабливих товарів-замінників; постачальники і покупці мають слабкий вплив на хід торговельних угод.

Сформулювавши детермінанти конкурентної переваги М. Портер виділив наступні **види конкурентних переваг** (рис. 6.3):

1. Лідерство за витратами (Cost Leadership) (низькі витрати)
2. Диференціація (Differentiation)

Ці два види можна розглядати в широкому або вузькому форматах, результатом чого є третій вид життєздатною конкурентної стратегії:

3. Фокусування (Focus)

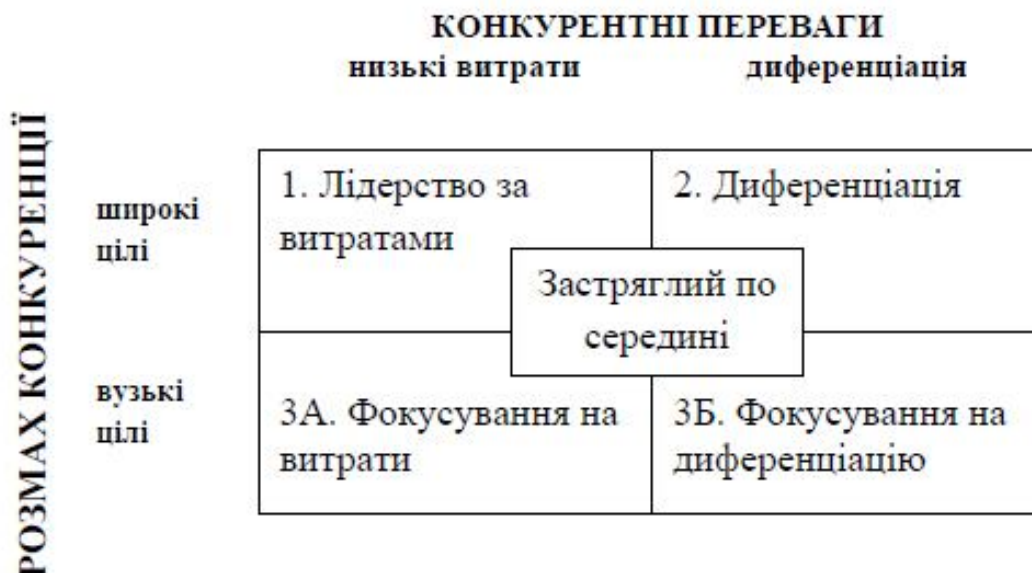


Рисунок 6.3 – Модель конкурентних переваг Портера

Лідерство за витратами (Cost Leadership) означає, що фірма має намір стати виробником з низькою собівартістю у своїй галузі.

Лідер за витратами повинен досягти паритету або, принаймні, наблизитися до основи диференціації, навіть якщо він покладається на лідерство за витратами в

якості конкурентної переваги. Якщо більше ніж одна компанія намагаються досягти Лідерства за витратами, це звичайно згубно для галузі. Часто досягається завдяки економії від масштабу.

Диференціація (Differentiation) означає, що фірма прагне до того, щоб бути унікальною у своїй галузі за низкою параметрів, які високо цінуються покупцями.

Така компанія не може ігнорувати свою ситуацію з витратами. У всіх областях, які не впливають на її диференціацію, вона повинна намагатися знизити витрати; в області диференціації витрати повинні бути, принаймні, нижче, ніж цінова премія, яку вона отримує від покупців. Областями диференціації можуть бути: продукт, дистрибуція, продаж, маркетинг, сервісні послуги, імідж, і т.д.

Фокусування (Focus) як вид конкурентної переваги означає, що фірма має намір стати кращою в сегменті чи групі сегментів. Існує 2 варіанти фокусування: Фокус на витратах і Фокус на диференціації.

Застряглий по середині (Stuck in the middle): зазвичай характеризується прибутковістю на рівні нижче середнього у порівнянні з галуззю. Все ж, привабливі доходи можливі до тих пір, поки галузь в цілому зберігає більшу привабливість. Прояв відсутності вибору. Особливо небезпечно для Focusers, які досягли успіху і після цього почали нехтувати своїм фокусом. Вони повинні вишукувати інший фокус ніші. А не компрометувати свою фокус стратегію.

Крім моделі конкурентних переваг Портера відомі також і інші підходи до їх визначення. І. Ансофф у формуванні конкурентних переваг фірми особливо виділяє високий рівень і якість НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) і стратегічні технологічні чинники. До них відносяться інвестиції в НДДКР, нова технологія і динаміка її розвитку, позиція в конкурентній боротьбі, динаміка відновлення продукції і конкурентоспроможності фірми [1].

За цими даними слід визначати пріоритетність у формуванні конкурентних переваг і провести наступні аналітичні заходи: оцінку пріоритетності та відносної важливості відповідного фактора, визначення рівня та інтенсивності участі факторів у стратегії фірми, визначення взаємозв'язків технологічних конкурентних переваг з економічними, ринковими, соціально-політичними зовнішніми умовами, оцінку існуючих розривів між необхідними змінами та умовами функціонування фірми, а також з її стратегією і поведінкою.

Критерії класифікації конкурентних переваг пропонує Р. А. Фатхутдінов, зокрема:

- сфера виникнення переваги (природнокліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) — стосується переважно конкурентних переваг країни;
- зміст чинника переваги (якість товару (послуги); ціна товару; витрати споживача; якість сервісу товару) — безпосередньо належить до переваг товару;
- метод або засіб отримання переваги (у спадщину; навчання; впровадження нововведень; пересування) — взагалі має умовний характер [17].

Пропонується класифікація конкурентних переваг фірми за шістьма критеріями: відношенням до системи (підприємства); сферою прояву; джерелами створення та можливістю імітації; тривалістю дії; місцем формування; видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги.

Для конкретного підприємства суттєве практичне значення має **поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання** на переваги:

1) «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку;

2) «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

3) «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Розробка стратегії формування конкурентних переваг повинна бути економічно, технологічно та соціально обґрунтованою. При цьому слід спиратися на варіантний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Так, на розробку конкурентних переваг впливають динаміка попиту, купівельна спроможність, соціально-політичні обмеження, інтенсивність конкуренції, структура ринку і поведінка його учасників, а також інфраструктурні та інституційні аспекти та ін.

Застосовуючи методи порівняльного аналізу, менеджер повинен створити реальну стратегію формування конкурентних переваг. Головну роль тут відіграють параметри факторів виробництва, що характеризують внутрішнє середовище, і тоді конкурентні переваги є «внутрішніми». З боку зовнішнього середовища найбільше значення мають параметри попиту і характер конкуренції.

Створення зовнішньої конкурентної переваги спирається на ринкову стратегію диференціації, систему маркетингу і на здатність фірми визначити конкурента в задоволенні очікувань покупця [19].

Конкурентні переваги досягаються за рахунок творчої наступальної стратегії, якій складно протистояти конкурентам. Оборонні стратегії допомагають захистити, зберегти і продовжити життєвий цикл конкурентної переваги.

Тривалість етапу створення переваги залежить від характеристики конкуренції в галузі, від унікальності товару, ступеня новизни технологій та загрози появи нових конкурентів.

Підтримку **високого рівня конкурентних переваг** необхідно забезпечувати на всіх етапах життєвого циклу. На етапі зародження фірма визначає його концепцію, способи її матеріалізації і здійснює інвестиції в найбільш значущі елементи стратегічного та інноваційного потенціалу розвитку фірми. Цей період повинен проходити у стислі терміни, оскільки від цього залежить можливість тривалого успіху фірми.

На етапі **прискореного нарощування конкурентної переваги** діяльність фірми заснована на радикальних перетвореннях, створенні системи взаємозв'язку з партнерами, постачальниками, споживачами, родинними виробництвами і т.д.

Уповільнення зростання, як правило, пов'язане з проявом сильних конкурентів і з тенденцією розриву між реальним станом і зміною ситуації. На цьому етапі вирішальною умовою збереження конкурентних переваг є оновлення технологій, підвищення техніко-організаційного та технологічного рівня виробництва, вдосконалення професіоналізму персоналу та розгортання заходів з організації інвестицій в нові проекти. На цьому етапі також відбувається ще невидима боротьба між здібностями фірми розвинути і утримати переваги та активізацією намірів конкурентів.

Період зрілості пов'язаний з підтримкою рівня накопичених конкурентних переваг і максимальним використанням результатів. Тривалість періоду «пожинання плодів» може коливатися в значних межах. З метою збереження конкурентної переваги і зміцнення своєї ринкової позиції на тривалий період фірма повинна вжити «другий стратегічний наступ». Він може мати наступні напрямки: протистояння супернику, випередження дій суперника, придушення конкурента на основі використання його слабких сторін, одночасний наступ за багатьма напрямками, пошук нових областей діяльності, маневрування, зміна тактики боротьби, флангова атака і т.д.

Спад життєвого циклу пов'язаний з втратою конкурентної переваги. Для продовження часу процвітання та запобігання втрати конкурентної переваги фірма повинна проводити постійне системне оновлення діяльності та багаторазові стратегічні наступи.

Питання для обговорення:

1. Назвіть цілі стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства.
2. Що розуміється під сильними і слабкими сторонами підприємства?
3. Як оцінити сильні і слабкі сторони підприємства?
4. Поняття і значення унікальних переваг в конкурентоспроможності підприємства.
5. Зміст і порядок проведення стратегічного аналізу витрат.
6. Чи впливають результати SWOT-аналізу на зміст процесу стратегічного управління?
7. Які ви знаєте методи прогнозування, що застосовуються при встановленні майбутніх необхідних параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства?
8. У якому випадку підвищуються бар'єри на вхід в галузь згідно з концепцією конкурентних переваг М. Портера?
9. Які критерії класифікації конкурентних переваг пропонує Р. А. Фатхутдінов?
10. Які прогнози, на ваш погляд, найнеобхідніші для українського промислового підприємства?

Тема 7. ВИДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

7.1 Девіантний та превентивний характер системи управління.

7.2 Система управління в умовах динамічного та стабільного зовнішнього середовища та в умовах кризи.

7.3 Управління за допомогою вибору стратегічних позицій.

7.4 Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань.

7.5 Управління по слабких сигналах.

7.6 Управління в умовах стратегічних несподіванок.

7.1 Девіантний та превентивний характер системи управління

Для забезпечення стійкості підприємство повинно своєчасно враховувати вплив дестабілізуючих факторів та адекватно реагувати на них. При цьому підприємства можуть використовувати як адаптаційні заходи, так і превентивні.

Адаптація до зовнішнього середовища є головною умовою виживання підприємств у конкурентному оточенні. Відповідно до сучасної моделі управління підприємство повинно постійно адаптуватися до зовнішніх змін, тобто дотримуватися принципу динамічної рівноваги, що є передумовою подальшого розвитку. Навіть невелике збільшення частки підприємства на ринку, підвищення рентабельності свідчить про високий рівень адаптивності.

Однак адаптація означає пасивний характер поведінки підприємства, оскільки передбачає відповідні дії підприємства на зовнішні зміни, що вже відбулися.

Така позиція підприємства обумовлює девіантний характер його системи управління. **Девіантна поведінка** (відхильна поведінка) — поведінка індивіда або групи, яка не відповідає загальноприйнятим нормам, внаслідок чого відбувається порушення цих норм.

Політика підприємств, яка ґрунтується на діях-реакціях, одержала в науці управління назву *reactive* та *inactive* (відповідно орієнтація на минуле та орієнтація на теперішнє).

Процеси перебудови в умовах нестабільного зовнішнього середовища стають обов'язковою умовою виживання підприємства та набувають перманентного характеру. Перманентний характер змін на підприємстві як наслідок впливу динамічного зовнішнього оточення узгоджується з теорією Й. Шумпетера, згідно з якою важливе значення для економічного розвитку має феномен руйнування з метою створення нового стану. Концепція творчого руйнування означає, що в цілях виживання підприємства повинні здійснювати інновації при «відмиранні» всього застарілого. Відповідно до цього в сучасній науці управління адаптивність підприємств розглядається в аспекті властивості пристосування, форми відносин підприємства з зовнішнім середовищем, як складову конкурентоспроможності. Адаптивність характеризує реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища, тому вона може бути тільки умовою забезпечення його конкурентоспроможності.

Проблему девіантної поведінки аналізували такі науковці як Іван Єрмаков, Лідія Сохань, Микола Рижков, Євген Павлютенков, Василь Крижко, Тетяна

Титаренко та інші [19].

Види девіантної поведінки:

В залежності від способів взаємодії з реальністю та порушенням тих чи інших норм суспільства прояви девіантної поведінки поділяються на **5 видів**:

Делінквентний вид девіантної поведінки – сукупність протиправних вчинків та злочинів, які не відповідають формально зафіксованим соціальним та юридичним нормам.

Адиктивний вид девіантної поведінки – поведінка, що зумовлюється залежністю від різних хибних пристрастей.

Патохарактерологічний вид девіантної поведінки – поведінка, що зумовлюється патологічними змінами характеру, що сформувалися в процесі виховання.

Психопатологічний вид девіантної поведінки – ґрунтується на психопатологічних симптомах та синдромах – це прояви тих чи інших психічних порушень та захворювань.

Ґрунтується на суперцінностях – це виявлення обдарованості, таланту, геніальності в якійсь сфері діяльності, які виходять за рамки звичайного, нормального сприйняття.

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

Тип активної позиції підприємства, спрямованої на зміни зовнішнього середовища, одержав назву interactive. Причому ця позиція не означає спрямованість на зміну макроекономічних умов і має прояви у змінах середовища безпосереднього оточення підприємства. Вплив на зовнішнє оточення може здійснюватись такими дозволеними засобами як агресивна реклама, особливі умови співробітництва з партнерами, певна цінова і комунікативна політика. Разом з тим, позиція interactive можлива тільки для підприємств, що володіють значною економічною потужністю і мають стійкі позиції на ринку. Це обумовлено тим, що динамічність, складність прогнозування напрямку змін зовнішнього оточення, невизначеність його факторів потребують формування потужного потенціалу підприємства для протидії та впливу на зовнішнє середовище.

Адаптивність потенціалу підприємства дає змогу зберігати стійкість у зовнішньому середовищі. Характер змін умов функціонування визначає безліч засобів адаптації підприємств. До відомих адаптаційних заходів належать такі: виробництво і продаж нових товарів, пошук прибуткових ринків збуту, реорганізація підприємства, удосконалення системи управління, відновлення основних засобів тощо.

Однак характерні для відносно стабільних умов середовища адаптаційні заходи неефективними в динамічних економічних умовах. Практикою управління підприємств в економічних умовах, наближених до кризових, відпрацьовано специфічні способи виживання як природна реакція на макроекономічні зміни. До

них належать: скорочення чисельності працівників, різке зниження витрат, бартерні угоди, надання майна в оренду, податкові неплатежі, лобіювання в органах влади для вирішення власних інтересів.

7.2 Система управління в умовах динамічного та стабільного зовнішнього середовища та в умовах кризи

Система управління в умовах динамічного зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому важливим є забезпечення його ефективної адаптації до будь-яких змін середовища. Для вирішення такого завдання необхідно проводити збір, моніторинг і аналіз інформації, що відбиває стан факторів зовнішнього середовища. Складність спостереження за зовнішнім середовищем полягає в різноманітності, великій кількості і динамічності його факторів. Для вивчення стану факторів зовнішнього середовища створюється спеціальна система – система стратегічного аналізу середовища (відділ стратегічного розвитку). Практика підприємств показує, що збором і первинним аналізом даних про зовнішнє середовище повинні займатися спеціалізовані підрозділи. Наприклад, фінансові позиції зовнішнього середовища аналізує фінансова служба, маркетингові – відділ маркетингу, технології – технологічний відділ, але зведення і узагальнення часткових позицій аналізу середовища повинен проводити відділ стратегічного розвитку. Даний відділ здійснює проведення як спеціальних досліджень, так і регулярних (один раз на рік) спостережень за станом важливих для організації зовнішніх факторів[19].

Система аналізу зовнішнього середовища ефективно функціонує, якщо: вона підтримується керівництвом організації і забезпечує його необхідною інформацією; вона тісно пов'язана з роботою підрозділів планування в організації; робота фахівців цієї системи пов'язана з роботою фахівців, що відповідають за стратегічні питання в організації.

Тільки при комплексному підході до вдосконалення функціонування підприємства, зміцнення його потенціалу та місця на ринку можна розв'язати проблему заповнення стратегічної прогалини за рахунок розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто «стратегічного набору».

Система управління в умовах стабільного зовнішнього середовища. В умовах відносно стабільного зовнішнього середовища ефективним вважається управління на основі довгострокових планів, яке ґрунтується на використанні переважно кількісних характеристик, жорстких правил і процедур вирішення завдань, які часто повторюються. Відповідно застосовується жорстко регламентована система управління з високим рівнем централізації та бюрократичною організаційною структурою.

Система управління в умовах кризи. Система антикризового управління підприємством повинна складатися з таких основних підсистем:

1. Підсистема діагностики фінансового стану, оцінки перспектив і розвитку бізнесу підприємства.
2. Підсистема маркетингу.
3. Підсистема антикризової інвестиційної політики.
4. Підсистема управління персоналом.

5. Підсистема організаційно-виробничого менеджменту.

6. Підсистема санації та ліквідації підприємства.

7. Підсистема діагностики фінансового стану і оцінки перспектив розвитку бізнесу підприємства.

Однією з найважливіших процедур фінансового оздоровлення підприємства є насамперед діагностика його фінансового стану, яку ефективно можна здійснити за допомогою фінансового контролінгу шляхом використання специфічних методів та інструментів: бенчмаркінгу, вартісного аналізу, аналізу точки беззбитковості, портфельного аналізу, опитування (анкетування); SWOT - аналізу (аналізу сильних і слабких місць); нуль-базис бюджетування; ABC-аналізу. Дієвим інструментом контролінгу для ефективного антикризового управління підприємством є система раннього попередження та реагування (СРПР). [19].

Маркетингові програми передбачають максимальну адаптацію до ринку через розробку і застосування довготривалої стратегії розвитку підприємницьких структур, яка конкретизована в тактичних рішеннях. Маркетингова антикризова стратегія і тактика є єдиним цілісним процесом управління ринком з позиції підприємств. Антикризова інвестиційна політика спрямована на подолання інвестиційного спаду в період кризи і депресії, структурну перебудову виробництва і фінансове оздоровлення підприємства.

7.3 Управління за допомогою вибору стратегічних позицій

Коли уперше розроблялася ідея стратегічного планування, було ясно, що можливості переходу до нових видів діяльності залежать від того, наскільки підприємство буде в змозі успішно в них функціонувати. Тому одне з головних правил вибору стратегії полягало в тому, що нові стратегії як в традиційних галузях, так і в нових сферах бізнесу повинні відповідати накопиченому потенціалу фірми. Тому одним з перших кроків в розробці принципів стратегічного планування став аналіз потенціалу фірми з точки зору визначення її сильних і слабких сторін. Коли стало зрозуміло, що опора на минулий досвід може бути небезпечна, концепція стратегічного планування зазнала зміни в напрямі, показаному на рисунку 7.1.

На рисунку 7.1 представлена схема, що ілюструє процедуру вибору стратегічних позицій. Набір стратегій від S10 до S1n забезпечує успіх компанії в умовах зовнішнього середовища рівнем нестабільності, що характеризується E1. З цього набору фірма вибирає ту стратегію S1F, яка краще всього відповідає її цілям. Але успіх стратегії в зовнішньому середовищі залежатиме від внутрішніх організаційних можливостей компанії. Поки рівень зовнішньої нестабільності зберігає для фірми значення E1, успішна реалізація стратегії вимагає можливостей C1F и C1M. При зміні зовнішнього середовища і її рівня нестабільності до точки E2 набір оптимальних для фірми стратегій зміниться і включатиме стратегії від S20 до S2n, для успішно реалізації яких потрібні можливості C2F и C1M. В результаті фірма повинна буде не лише перейти до стратегії S2F, але і мати в розпорядженні можливості C2F и C1M.

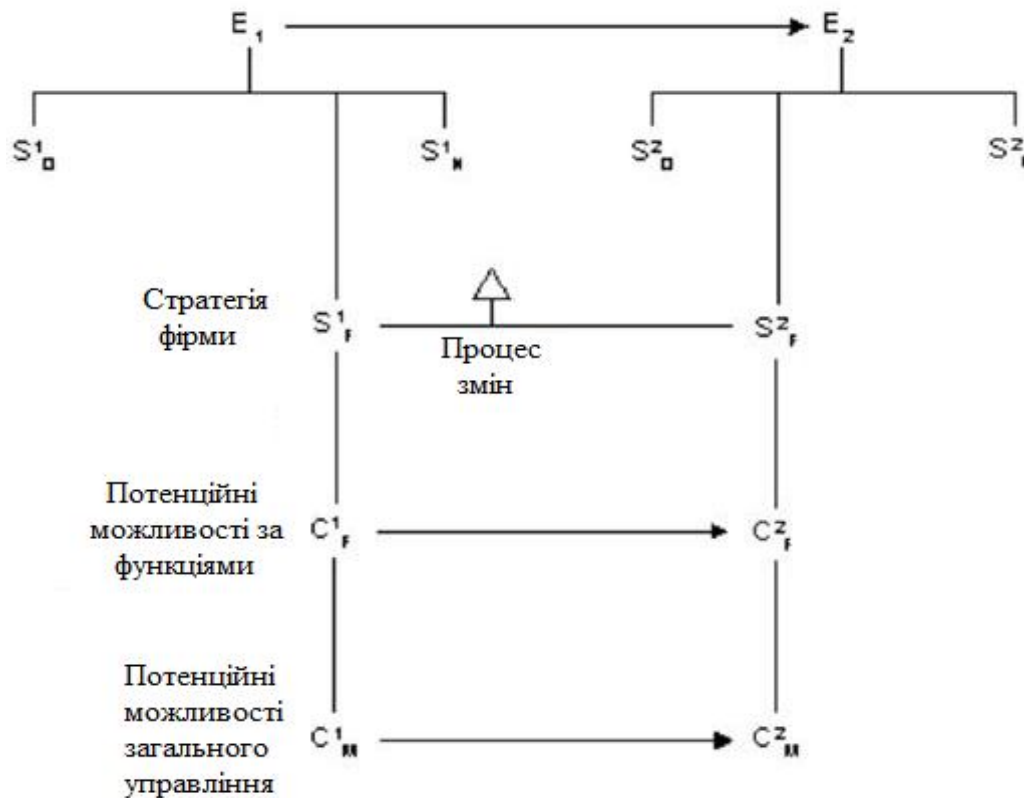


Рисунок 7.1 – Загальна схема управління за допомогою вибору стратегічних позицій

Таким чином, управління за допомогою вибору стратегічних позицій припускає, що при зміні зовнішніх умов і рівня їх нестабільності фірма формулює нові стратегії своєї діяльності, вибираючи їх з набору стратегій, що є оптимальними в нових умовах і сприяючих досягненню цілей компанії. При цьому критерієм вибору є мінімізація необхідних змін внутрішніх організаційних можливостей фірми.

7.4 Управління шляхом ранжування стратегічних завдань

Управління шляхом ранжування стратегічних завдань орієнтується на тактичну виживаність, в основі якої лежить збереження позицій підприємства у базових сферах діяльності (рис. 7.2).

Жодна досконала стратегія не може врахувати усіх ситуацій, які виникають в результаті змін в зовнішньому середовищі, а також розвитку самого підприємства. У відповідь на їх появу підприємство формує і вирішує стратегічні завдання, за допомогою яких здійснюється необхідне коригування його діяльності (політики, що проводиться, планів).

Управління на основі рішення стратегічних завдань використовується у тому випадку, коли події, які можуть статися, повністю або частково передбачувані, але для реакції на них міняти загальну лінію поведінки підприємства неможливо або недоцільно. Вирішуючи стратегічні завдання, підприємство має можливість своєчасно запобігти виникненню несприятливої ситуації, значною мірою пом'якшити її негативні наслідки або з максимальною вигодою для себе використати можливості, що відкриваються.



Рисунок 7.2 – Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань

7.5 Управління по слабких сигналах

Проблеми, що виявляються в ході спостереження за зовнішньою обстановкою, по-різному забезпечені інформацією. Одні настільки очевидні і конкретні, що підприємство в змозі дати оцінку їх значущості і вжити відповідні заходи для вирішення. Назвемо їх проблемами, визначуваними по сильних сигналах.

Про інші проблеми відомо лише по слабких сигналах – ранніх і неточних ознаках настання деяких подій. Наприклад, нині очевидно, що впродовж наступних п'яти років Близький Схід буде вогнищем серйозних політичних конфліктів, але не можна з упевненістю передбачити, де і коли вони виникнуть і яку приймуть конкретну форму.

Такі слабкі сигнали з часом міцніють і перетворюються на сильні. Тому при високих рівнях нестабільності з'являється необхідність готувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища, поступають слабкі сигнали. Порядок дій підприємства при слабких сигналах про виникнення проблеми показаний на рисунку 7.3.

Чим сильніше сигнал, тим менший час має в розпорядженні підприємство для реакції у відповідь. По сильному сигналу підприємство може діяти рішуче, наприклад, припинити подальше нарощування потужностей і переорієнтуватися на використання їх по іншому призначенню. Реакція у відповідь на слабкий сигнал може бути розтягнута в часі і посилюватися у міру наростання сигналу.

У своїй діяльності підприємствам доводиться стикатися з ситуаціями, коли деякі проблеми залишаються непоміченими спостерігачами і перетворюються на стратегічні несподіванки. Про стратегічні несподіванки йдеться, коли:

- проблема виникає несподівано і усупереч очікуванням;
- проблема ставить нові завдання, що не відповідають минулому досвіду підприємства;
- невміння прийняти контрзаходи призводить або до великого фінансового збитку, або до погіршення можливостей отримання прибутків;
- контрзаходи мають бути прийняті терміново, але звичайний, існуючий на підприємстві порядок дій цього не дозволяє.

Рівень сигналів	Характер заходів по наростанню дієвості сигналу					
	Постійне спостереження	Визначення сили сигналу	Зниження стратегічної уразливості	Підвищення гнучкості реагування	Розробка підготовчих планів і програм	Плани практичних заходів і їх здійснення
	1. Небезпека або нова можливість					
	2. Джерела небезпеки або нової можливості стають ясні					
	3. Масштаби небезпеки або нової можливості приймають конкретні контури					
	4. Шляхи вирішення проблем встановлені, результати намічених контрзаходів передбачувані					

Рисунок 7.3 – Дії підприємства при слабких сигналах про виникнення проблем

7.6 Управління в умовах стратегічних несподіванок

Найбільші труднощі виникають при поєднанні усіх чотирьох чинників. Колишні стратегії і плани не годяться, завдання є новими, збільшується об'єм інформації, яку треба освоїти і вивчити. Підприємству погрожують інформаційні перевантаження. Несподіваність і вірогідність великої втрати усвідомлюються на підприємстві настільки широко, що виникає загроза загальної паніки. Турботи про збереження здорового морального клімату і складнощі, пов'язані з несподіваною ситуацією, відволікають увагу від повсякденної роботи. У такому випадку керівництво підприємства повинне зайнятися підготовкою системи надзвичайних заходів, які треба буде реалізувати у разі виникнення стратегічної несподіванки. Характерні риси цієї системи полягають в наступному:

1) Коли виникає стратегічна несподіванка, починає працювати комунікаційна мережа зв'язків для надзвичайних ситуацій. Ця мережа діє, перетинаючи межі організаційних підрозділів, фільтрує інформацію і швидко передає її в усі ланки підприємства.

2) На час надзвичайного стану відбувається перерозподіл обов'язків вищого керівництва таким чином:

- одна група присвячує свою увагу контролю і збереженню здорового морального клімату на підприємстві;

- інша група веде звичайну роботу з мінімальним рівнем зривів;

- третя група займається вжиттям надзвичайних заходів.

3) Для вироблення цих заходів вводиться в дію мережа оперативних груп:

- керівники і члени оперативних груп, незалежно від каналів внутрішньоорганізаційних взаємозв'язків, що склалися, утворюють підрозділи або групи стратегічної дії, а не просто планування;

– зв'язок між оперативними групами і групою керівників вищої ланки будується за схемою зірки (кожна група пов'язана з усіма іншими безпосередньо);

– група керівників, що належить до вищого керівництва, формулює загальну стратегію, розподіляє відповідальність між виконавцями і координує управління.

– низові оперативні групи виконують роботу на своїх ділянках.

4) Оперативні групи і зв'язок між ними організовуються заздалегідь і проходять випробування в не кризових умовах.

За дуже рідкісними виключеннями підприємства не створюють формальні системи управління в умовах стратегічної несподіванки. Основні риси системи, описаної вище, відповідають реальному досвіду рішення непередбачених завдань.

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте особливості застосування методів прогнозування в умовах функціонування української економіки.

2. Перерахуйте недоліки екстраполяційних методів для прогнозування змін у соціально-економічних системах.

3. Чи можна здійснювати управлінську діяльність, нехтуючи цілями? В чому різниця категорій «цільовий» і «спонтанний» підхід до управління?

4. Що є спільного між різними підходами до стратегічного управління?

5. Від чого залежать перелік і зміст етапів стратегічного управління?

Тема 8. ПОРТФЕЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

8.1 Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки.

8.2 Стратегічна сегментація і аналіз стратегічних зон господарювання.

8.3 Портфельний аналіз та матричні інструменти для оцінювання стратегічної позиції підприємства.

8.1 Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки

У світовій практиці застосовуються два пов'язаних між собою види стратегії. Одна з них називається портфельною, інша – конкурентною.

Портфельна стратегія виступає як сучасна версія концепції “бізнесу, яким займається фірма”, а **конкурентна стратегія** визначає різноманітні підходи, за допомогою яких фірма буде діяти у кожній стратегічній області бізнеса (СЗГ– стратегічній зоні господарювання). А. А. Томпсон визначає портфельну стратегію як «стратегію комплектування найважливіших зон господарювання, призначення якої – ефективно балансування напрямків діяльності фірми, пов'язаних з отриманням доходів, розробкою і випуском нових товарів, виходом з ринку, підтриманням наявного рівня продажу».

Визначення господарського портфеля підприємства є однією з найважливіших складових процесу стратегічного планування. Якщо представити останній як сукупність взаємозалежних етапів, то планування господарського

портфеля буде на третьому щаблі після формулювання місії підприємства та його стратегічних цілей.

Під **господарським портфелем, або бізнес-портфелем** (англ. Business portfolio), розуміється певний набір видів діяльності та/або товарів, якими займається підприємство.

Господарський портфель вважається вдалим, якщо дає змогу узгодити сильні (strength) та слабкі (weaknesses) сторони підприємства із загрозами (threats) та можливостями (opportunities) з боку зовнішнього ринкового середовища. Сильні сторони підприємства спрямовуються на подолання ринкових загроз, а можливості ринку використовуються для нівелювання слабких сторін підприємства.

Для оптимізації господарського портфелю підприємства використовується портфельний аналіз (англ. portfolio analysis). Його основна ідея запозичена зі сфери фінансового менеджменту та пов'язана з розробленою Г. Марковицем у 50-х роках минулого століття теорією ефективного портфеля цінних паперів. Г. Марковиц оцінював окремі види інвестицій не за прибутковістю та ризиком окремо, а за сукупністю цих факторів.

Головне завдання при **формуванні портфелю інвестицій** – вибір оптимальної його структури, тобто визначення частки капіталу, яку необхідно вкласти в той чи інший вид цінних паперів.

Починаючи з 70-х років ХХ ст. цей метод фінансового аналізу набув широкого застосування в галузі стратегічного планування, особливо у сфері підприємництва та маркетингу.

Вважається, що для успішної діяльності підприємства на ринку його господарський портфель повинен містити бізнес-одиниці, які мають різні темпи зростання та обіймають різні частки ринку. При цьому склад портфеля підприємства є функцією балансу його грошових потоків. Наприклад, виробництво товарів, ринки яких мають високі темпи зростання, вимагає значних капіталовкладень. Продукти з невисокими темпами зростання, проте добре реалізовані на ринку, навпаки генерують надлишкові грошові потоки. Тому виробнику потрібні як перші, так і другі.

Стратегічний аналіз диверсифікованої компанії дістав назву **портфельного аналізу**.

Портфель підприємства, або корпоративний портфель – це сукупність відносно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), що належать одному власникові.

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє і оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів в найбільш прибуткові або перспективні її напрями і скорочення/припинення інвестицій в неефективні проекти. При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з цих ринків. Передбачається, що портфель компанії має бути збалансований, тобто має бути забезпечене правильне поєднання продуктів, що відчувають потребу в капіталі для подальшого розвитку, з господарськими одиницями, що мають в розпорядженні деякий надлишок капіталу.

Метою портфельного аналізу є узгодження бізнес-стратегій і розподіл фінансових ресурсів між господарськими підрозділами компанії.

Для всіх різновидів портфельного аналізу характерна побудова двовимірного поля оцінки, на якому розміщуються об'єкти дослідження (рис. 8.1). Спочатку вони аналізуються відповідно до величини їх характеристик, потім розробляються рекомендації щодо їх подальшого розвитку.

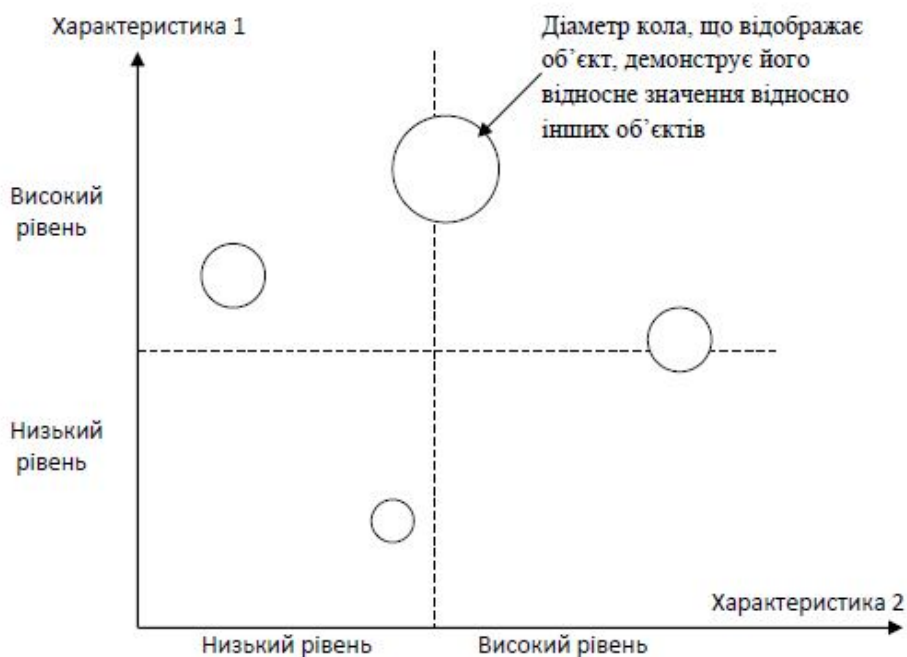


Рисунок 8.1 – Базовий вигляд матриці портфельного аналізу

Для різних портфельних моделей характерна наявність однієї внутрішньої та однієї зовнішньої характеристики. Внутрішня характеристика демонструє оцінку становища об'єкта дослідження (наприклад, відносну частку ринку, конкурентні переваги). Зовнішня характеристика відображає можливості розвитку об'єкта дослідження, що містяться у зовнішньому середовищі (наприклад, темпи зростання або привабливість ринку).

Загальні недоліки портфельного аналізу:

- помилкове припущення щодо наявності гомогенних усередині та гетерогенних СБО (спростовується наявністю зв'язків між підрозділами / асортиментними групами / товарами / торговими марками підприємства);
- велика кількість факторів, що використовуються для оцінки СБО (призводить до «втрати» дійсно вагомих для конкретної ситуації факторів, які «губляться» у загальній масі інших);
- складність розробки нормативних стратегій на основі позиції СБО;
- статичність моделей, що відображають лише заданий плановий проміжок часу.

Найбільш відомими інструментами портфельного аналізу є такі: матриця «продукт – ринок» І. Ансоффа; матриця «зростання ринку – частка ринку» Бостонської консалтингової групи; матриці «привабливість – конкурентоспроможність» (матриця корпорації General Electric та матриця керованої політики); матриця «конкурентоспроможність – стадія життєвого циклу» Артура Д. Літла; матриця Хассі; матриця «зростання ринку – конкурентні позиції підприємства» Томпсона та Стрікланда.

Обмежуватись при аналізі портфелю тільки одним типом матриці

нерозумно. Якщо всі необхідні дані доступні, то повинні бути побудовані всі матриці, так як портфель може бути оціненим з різних позицій. Менеджерами компанії вимагається розуміння:

- 1) набору галузей у яких функціонують підрозділи;
- 2) потенційних можливостей розвитку портфелю;
- 3) стратегічного положення кожного виду бізнесу у конкретній галузі;
- 4) варіантів рішень по розподілу фінансів і ресурсів.

Використання усіх матриць для вивчення диверсифікованого портфелю забезпечує таке розуміння. Але, як вказує А. Дж. Стрикленд «диверсифікація не повинна становитись стратегічно пріоритетною, до того часу поки фірма не вичерпає всі можливості для росту у своїй сфері діяльності».

8.2 Стратегічна сегментація і аналіз стратегічних зон господарювання

Сучасна концепція стратегічного управління припускає для розробки стратегії підприємства виділення у зовнішньому середовищі **стратегічних зон господарювання** (далі – 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 ХХ 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.

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 (далі – 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 рисунку 8.2. 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 задоволялася за допомогою технології електровакуумних ламп. Винайдений у 1948 р. транзистор став основою конкуренції у технології напівпровідників.

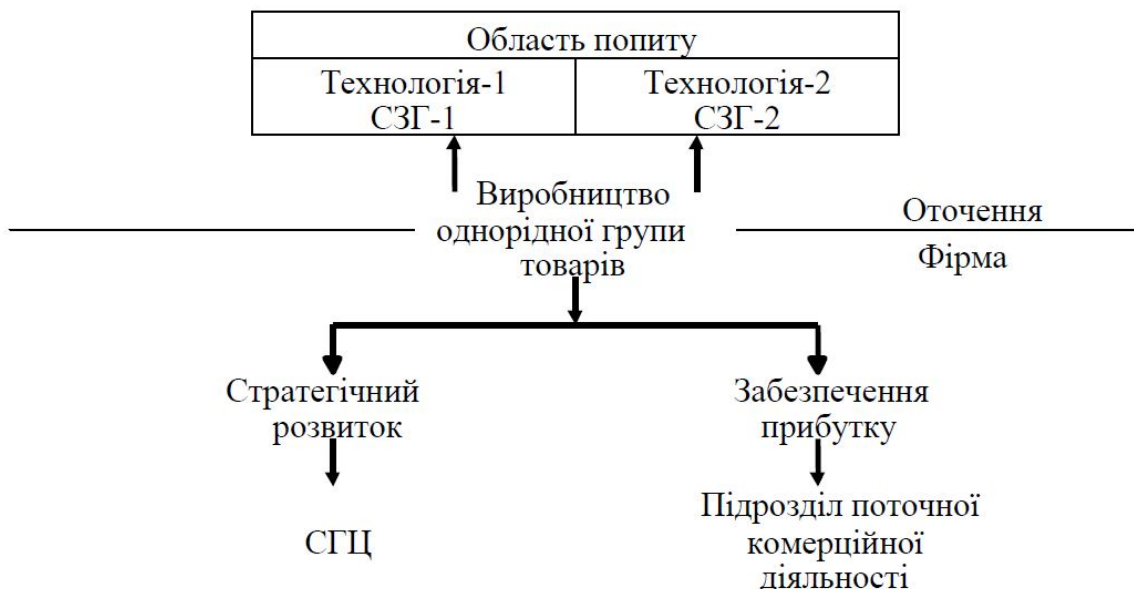


Рисунок 8.2 – Стратегічні зони господарювання і стратегічні господарські центри

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 приходиться 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 банкрутству 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».

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 ємністю пам'яті в 64 кілобайти дав приклад процвітання без прибутку);
- 3) очікуваний рівень нестабільності, при якому 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 рисунку 8.3.

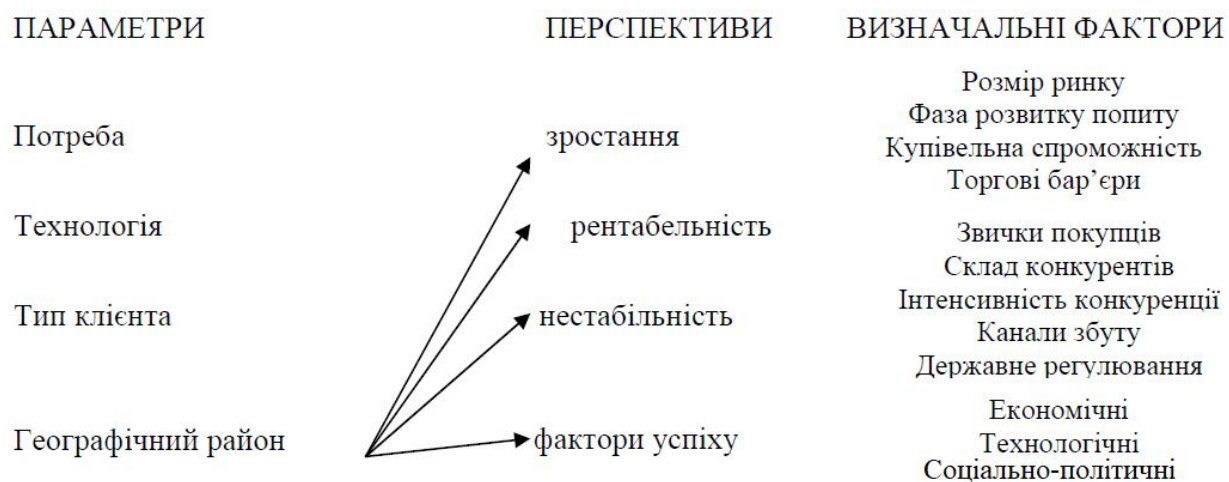


Рисунок 8.3 – Порядок виділення стратегічної зони господарювання

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.

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 [19]:

$$\text{Привабливість СЗГ} = \alpha G + \beta P + \gamma Q_i - \delta Q_i, \quad (8.1)$$

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.

8.3 Портфельний аналіз та матричні інструменти для оцінювання стратегічної позиції підприємства

Портфельний аналіз здійснюється у **сім етапів** (рис. 8.4).

На першому етапі необхідн виділити СЗГ підприємства шляхом здійснення стратегічної сегментації ринку за традиційними параметрами виділення СЗГ: потреба, технологія, тип споживача, географія потреби. Після цього виділені СЗГ аналізуються за наступними параметрами: перспективи зростання; перспективи рентабельності очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища; ключові фактори успіху.

На другому етапі доцільно оаналізувати, яку саме інформацію має підприємство у своєму розпорядженні, вихідні умови для портфельного аналізу, і сформувані його цілі, тобто для чого підприємство планує здійснювати матричний аналіз: або тільки для аналізу стратегічних позицій СЗГ, або для формування нового оптимального бізнес-портфелю чи оптимізації існуючого, або для визначення стратегій управління СЗГ, пріоритетних напрямків інвестування тощо.

На третьому етапі здійснюється вибір інструменту портфельного аналізу. Інструментами портфельного аналізу є двомірні матриці, що порівнюють стратегічне положення кожного виду бізнесу підприємства.

Матриця може бути побудована на основі будь-якої пари показників, що характеризують стратегічні позиції. Найбільш істотними є: темпи зростання галузі, частка ринку, довгострокова привабливість галузі, конкурентоспроможність і стадія розвитку даного продукту або ринку, стратегічні відповідності між СЗГ підприємства. В залежності від наявної інформації і цілей стратегічного аналізу можуть використовуватися різноманітні матричні інструменти: матриці BCG, GE/McKensey, Shell/DPM, ADL/LC, Hofer/Schendel. Кожна матриця має свої переваги та недоліки і подає різну інформацію про сильні і слабкі сторони господарського портфелю підприємства (табл. 8.1). Тому обмежуватися при аналізі господарського портфелю тільки одним типом матриці недоцільно. Обраний тип матриці визначає за якими саме параметрами буде здійснюватися оцінка СЗГ підприємства.

Тому **на четвертому етапі** визначаються параметри матриці і критерії, що їх характеризують, для того, щоб внести ясність щодо вихідної інформації і змінних, за якими буде здійснюватися аналіз бізнес-портфелю. Після чого створюється і аналізується база даних критеріями, що використовуються у конкретному матричному інструменті.

На п'ятому етапі за отриманими даними будується сама матриця бізнес-портфелю підприємства, в якій відображаються його СЗГ, їх місце у тому чи іншому квадранті матриці.

При практичному використанні матриці в якості аналітичного інструменту можливо будь-яку СЗГ помістити в матрицю у вигляді кола, розмір якого буде пропорційним обсягам продажу цієї СЗГ, і виділити в цьому колі сектор, пропорційний обсягам продажу досліджуваного підприємства у СЗГ. Доцільно будувати не тільки матрицю, що дає уявлення про поточний стан справ (фактичний бізнес-портфель), але і відображає перспективний стан (цільовий бізнес-портфель).



Рисунок 8.4 – Алгоритм аналізу бізнес-портфелю підприємства [19]

Таблиця 8.1 – Характеристики матриць, що використовуються для розробки стратегій управління СЗГ

Підхід	Опис підходу / матриці	Переваги	Недоліки
1 Матриця БКГ (BCG)	Розроблена фірмою Бостон Консалтинг Груп, використовується найбільш широко, складається з 4 квадратів за двома показниками: темп зростання (високий / низький) і відносна частка ринку (висока / низька).	Загострює увагу на руху коштів і інвестиційних характеристиках кожного бізнесу і визначає напрямки розподілу фінансових ресурсів між сферами бізнесу; передбачає вдалі способи раціоналізації як для стратегії інвестування, так і для стратегії ліквідації.	Не відображає середніх позицій; виділення 4 категорій СЗГ – спрощений підхід; на передбачає конкретних стратегій; не відображає відносних можливостей інвестування; втрачає сенс, якщо відсутні можливості зростання.
2 Матриця Мак Кінзі (GE /McKinsey)	Розроблена фірмою Дженерал Електрик спільно з консалтинговим агентством МакКінзі, має 9 квадратів у двомірній системі координат - галузевій привабливості і позиції в конкуренції конкретного виду бізнесу.	Вводить проміжне значення між поняттями «висока-низька» і «сильна-слабка»; враховує багато факторів при оцінці довгострокової привабливості галузі і конкурентної позиції в СЗГ; вказує напрямки руху ресурсів корпорації до видів бізнесу, які скоріше за все досягнуть конкурентної переваги і зможуть краще функціонувати.	Не забезпечує реальних рекомендацій з розробки специфічних стратегій; неможливо визначити види бізнесу, які готові стати переможцями, оскільки їх галузі переходять в стадію початку швидкого росту.
3 Метод Shell/DPM	Розроблений компанією Shell. Ця модель має назву матриця спрямованої політики. Це двомірна матриця, яка складається з 9 квадратів. Параметрами її є конкурентоспроможність стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) і перспективи розвитку галузі. Ця модель синтезує можливості двох попередніх матриць: БКГ і МакКінзі	Можливість застосовувати її в будь-якій фазі життєвого циклу попиту; дає можливість обрати певну стратегію в залежності від обраних пріоритетів: орієнтація на життєвий цикл конкретного продукту або грошовий потік; можливість підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних видів СОБ; можливість позиціонування на матриці СОБ, які перебувають у різних стадіях ЖЦП.	Сфера використання моделі здебільшого обмежена капіталомісткими галузями промисловості (хімія, нафтопереробка, металургія); неточність результатів порівняння СОБ, які належать до різних галузей; суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників
4 Матриця Хофера-Шенделя (Hofer/ Schendel)	Розроблена Хофером та Шенделем. Будується за двома параметрами: стадії еволюції ринку (народження, зростання, розгортання, зрілість та насичення, вмирання) та відносна конкурентна позиція бізнесу в рамках галузі (сильна, середня, слабка; у початковому варіанті виділялась ще найгірша позиція).	Модель спирається на чітке розмежування рівнів стратегічного планування. Основну увагу зосереджує на позиціонуванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринків товарів, визначенні ідеального набору з цих видів бізнесу. Пропонує три типи ідеального бізнес-набору: набір зростання, набір прибутку, врівноважений набір (зростання і прибутку).	Недоцільна, якщо види бізнесу не пов'язані між собою. Основні стратегії відповідають декільком полям, не розглядають відмінності між сильними, середніми і слабкими видами бізнесу, що приймають визначену загальну стратегію. Підприємство повинно шукати зовнішні шляхи фінансування
5 Матриця ADL/LC	Розроблена фірмою Arthur D.Little. Розмірність матриці 4 на 5. Будується за двома параметрами: життєвий цикл галузі чи бізнес-одиниці (народження, розвиток, зрілість, спад) та конкурентна позиція бізнесу (домінуюча, сильна, сприятлива / помітна, міцна, слабка).	Відображає положення конкретної бізнес-одиниці; може продемонструвати її фінансовий вклад у корпоративний портфель; корисна особливо для високотехнологічних галузей, в яких ЖЦП короткий; обмежена тільки стратегіями, в яких не передбачаються спроби змінити життєвий цикл галузі.	Механічне наслідування моделі не дозволяє врахувати можливі зміни (зрілі ринки можуть перетворитися на зростаючі); структура конкуренції може бути різною в різних галузях, а модель враховує фрагментарну конкуренцію тільки на стадії зародження.

Тобто слід аналізувати портфель підприємства в динамічному розвитку, відслідковуючи розвиток кожної СЗГ у часі.

Якщо всі необхідні дані доступні, то повинні бути побудовані декілька матриць, оскільки при цьому портфель підприємства може бути оцінений з різних позицій. Всі матриці слід розглядати як такі, що доповнюють одна одну, використання їх в сукупності дозволить значно підвищити якість стратегічних рішень.

На шостому етапі, аналізуючи бізнес-портфель підприємства, слід оцінити позиції кожної СЗГ, оптимальність сформованого бізнес-портфелю та позиції підприємства в цілому. Для цього необхідно відповісти на ряд найбільш важливих запитань: чи включає портфель достатню кількість СЗГ у привабливих галузях; чи забезпечує портфель достатнє надходження прибутку; чи багато слабких СЗГ з точки зору конкуренції містить портфель; наскільки сильно портфель залежить від впливу зовнішнього середовища підприємства та ін.

Збалансований портфель СЗГ повинен містити, в основному сильні СЗГ, що мають високі оцінки за досліджуваними параметрами, та потенційно сильні СЗГ (за одним параметром можуть бути середні оцінки), невелику кількість прибуткових СЗГ, а також небагато СЗГ з невизначеними перспективами (так званих «знаків питань»), але здатних посилити свої позиції у майбутньому і перейти до однієї з більш сильних категорій.

Проблема вибору СЗГ полягає в тому, щоб забезпечити рівновагу між короткостроковим і довгостроковим прибутком підприємства.

Необхідно балансувати життєвий цикл СЗГ, тобто створювати умови для перманентного досягнення максимального обсягу продажів у кожній СЗГ. По мірі переходу СЗГ з фази зрілості до фази спаду зусилля підприємства повинні спрямовуватися в іншу СЗГ, що входить в фазу зрілості з фази зростання.

Останній **сьомий етап** портфельного аналізу передбачає розробку стратегій управління СЗГ підприємства і формування оптимального і ефективного бізнес-портфелю. Основні рекомендації портфельного аналізу, якщо їх подати в узагальненому вигляді можна сформулювати наступним чином: зміцнювати і захищати позиції сильних СЗГ, інвестуючи в їх розвиток; скорочувати слабкі неперспективні СЗГ (ліквідувати або «збирати врожай»); для фінансування інших СЗГ використовувати найбільш прибуткові з них, так звані «виробники прибутків»; що стосується середнього бізнесу, такі СЗГ необхідно намагатися перетворити на сильні СЗГ, або скоротити в разі їх безперспективності у довгостроковому періоді.

В традиційних матричних інструментах СЗГ розглядаються як незалежні одна від одної, і в разі, якщо взаємозв'язок між ними не відіграє жодної ролі для перспективного розвитку підприємства, можна ними й обмежитися.

Однак якщо для підприємства актуальним є взаємозв'язок між його СЗГ, слід оцінювати стратегічні відповідності між ними методом експертних оцінок, оскільки ці стратегічні відповідності виступатимуть в якості джерела досягнення синергетичного ефекту (табл.8.2).

Практична значущість полягає в тому, що підприємство, наприклад, не стане скорочувати збиткову і слабку СЗГ, оскільки вона має синергійні зв'язки з іншими СЗГ, і її скорочення у майбутньому зможе призвести до зниження їх

рентабельності.

Таблиця 8.2 – Оцінка взаємодії СЗГ

		Поставляючі СЗГ				Сумарна залежність
		СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3	СЗГ4	
Одержуючі СЗГ	СЗГ1					
	СЗГ2					
	СЗГ3					
	СЗГ4					
Сумарний внесок						

Таким чином, портфельний аналіз дозволяє сформувати збалансований бізнес-портфель підприємства і визначити основні пріоритети для фінансування. Портфельні методи являють собою в основному аналітичні моделі, які відображають фундаментальні положення стратегії щодо напрямків розвитку СЗГ підприємства, розподілу між ними ресурсів, доцільності здійснення інвестицій. Портфельний аналіз дозволяє усвідомити сутність бізнесу, його сильні і слабкі сторони, а також можливості. В той же час використання його в якості інструменту вирішення практичних задач стикається з рядом труднощів, оскільки в жодній з моделей не приділяється належної уваги розробці саме способам реалізації рекомендованих стратегій.

Питання для обговорення:

1. Які ви знаєте методи побудови стратегій та формування «стратегічного набору», їх переваги та недоліки?
2. Які особливості розробки «стратегічного набору» вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки?
3. Охарактеризуйте моделі і методи, що використовуються для «портфельного» аналізу й планування.
4. Який порядок розробки «стратегічного набору» є, на ваш погляд, найбільш прийнятним та чому? Чи можуть скластися умови, де потрібний інший підхід? Обґрунтуйте свої висновки.
5. Які методи побудови стратегій серед найбільш відомих у світовій практиці можуть бути застосовані в умовах діяльності українських підприємств?

Тема 9 ГЕНЕРУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ТА УМОВИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

- 9.1 Формування стратегічних альтернатив, їх оцінка та вибір стратегії.
- 9.2 Стратегічний набір: поняття, склад, особливості.
- 9.3 Умови реалізації стратегії, пов'язаної з управлінською структурою та організаційною культурою.

9.1 Формування стратегічних альтернатив, їх оцінка та 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 поміжних 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.

У теорії і практиці стратегічного менеджменту розрізняють **три типи альтернатив**:

- альтернативи поступового удосконалення: впливають з поточних стратегій підприємства, як правило, це продовження або коригування стратегій, що вже використовуються;

- альтернативи оновлення: за вихідну точку мають поточну стратегію підприємства, однак при цьому передбачається суттєва зміна спрямованості діяльності;

- інноваційні альтернативи: завжди призводять до радикальних змін, оскільки будуються на нових підходах, що не пов'язані з поточною стратегією підприємства.

Необхідність генерування альтернатив пояснюється, по-перше, об'єктивною необхідністю пошуку способів збільшення доходів від поточних стратегій підприємства; по-друге, необхідністю будувати майбутнє для випередження інших.

До розробки альтернатив слід залучати не тільки вище керівництво, але і менеджерів середньої ланки. Це суттєво розширить вибір і дозволить не упустити потенційно кращий варіант.

Для розробки стратегічних альтернатив можна використовувати: матричні інструменти (матриці Томпсона-Стрикленда, Ансоффа, Мак Кінзі, БКГ, ADL, Портера, Хофера-Шенденля та ін.); експертні інструменти (індивідуальне опитування експертів, метод «мозкового штурму», метод «635», метод сценаріїв); досвід керівників та фахівців (неформалізовані методи).

Для менеджерів, що зайняті розробкою стратегічних альтернатив, важливим є розуміння, які з них дійсно корисні для підприємства. Набір корисних для підприємства альтернатив включає різні точки зору і різні припущення, такий список повинен надавати можливість реального вибору, і не зациклювати на одному варіанті.

За своєю сутністю **альтернатива** – це можливість, один зі стратегічних напрямків руху; доки альтернатива не буде описана у деталях, вона залишається лише теоретичною можливістю. Тільки після того, як альтернативи пройдуть через весь процес попереднього осмислення, їх можна обґрунтовано і всебічно оцінити.

Таким чином, багатофакторний вплив на вибір стратегії зумовлює необхідність мати декілька стратегічних альтернатив, обираючи з них найпродуктивніший варіант.

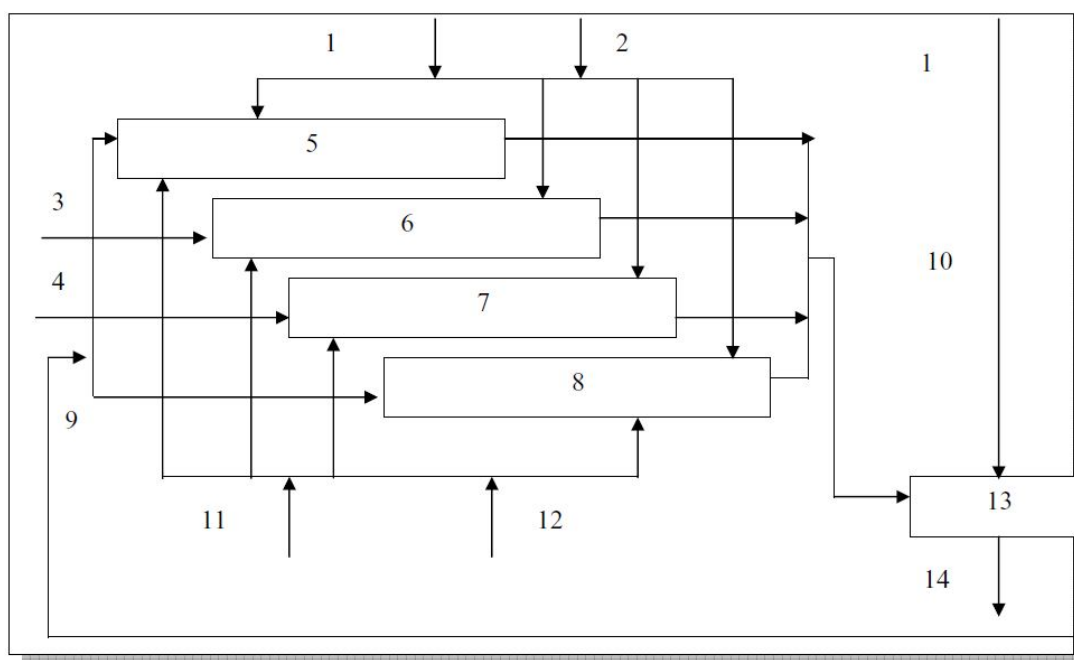
Розроблення і аналіз стратегічних альтернатив починають, звичайно, із стратегічної сегментації зовнішнього (конкурентного) середовища, тобто із **визначення СЗГ** — сукупності зон бізнесу, яким притаманні однакові важливі елементи. Такими елементами можуть бути одні і ті самі або подібні конкуренти, відносно близькі стратегічні цілі, однакові стратегічне планування, ключові чинники успіху, технологічні можливості. Першою використала цей інструмент фірма General Electric, яка згрупувала напрямів діяльності в 43 СЗГ, а потім агрегувала (укрупнила, об'єднала) їх у 6 секторів.

Концепція СЗГ допомагає диверсифікованим компаніям раціоналізувати

організацію розрізних 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 освоєє, а які залишає), аналізує можливості використання синергійного 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. 9.1).



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

Рисунок 9.1 – Формування портфеля стратегічних альтернатив підприємства

На підставі аналізу рис. 9.1 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.

Аналіз і оцінку стратегічних альтернатив можна здійснювати на основі ряду **методичних підходів**: метод експертних оцінок; функціонально-вартісний аналіз; метод оцінки ефективності стратегій Летгау; метод «адвокат диявола»; метод «діалектичного вивчення»; сценарний метод; метод проблемно-орієнтованих таблиць. Вибір найкращої альтернативи здійснюється за результатами її оцінки.

Після розгляду наявних стратегічних альтернатив керівництво підприємства обирає конкретну стратегію, маючи на меті максимальне підвищення його довгострокової ефективності. Для цього потрібно мати загально визнану концепцію підприємства і його майбутнього. Стратегічний вибір повинен бути чітким, конкретним та однозначним.

9.2 Стратегічний набір: поняття, склад, особливості

Оскільки підприємство має багатоплановий характер діяльності, воно повинно розробляти не одну, а перелік взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий стратегічний набір.

Формування стратегічного набору дозволить керівництву чітко уявити всю систему стратегій і рівні управління, що забезпечують їх розробку і реалізацію; уникнути однобічного розвитку підприємства; визначити пріоритетність нарощування потенціалу окремих функцій і напрямків діяльності [20].

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [20].

Часто також зустрічаються поняття «стратегічна піраміда», «стратегічний портфель», «портфель стратегій» [20] як синоніми поняття «стратегічний набір». Деякі вчені під стратегічним набором розуміють стратегії управління стратегічними зонами господарювання (СЗГ) [19] або стратегічними одиницями бізнесу (СОБ). Тому слід чітко розмежувати ці поняття.

Під **стратегічним набором** слід розуміти ієрархічну систему взаємопов'язаних стратегій різних рівнів, які визначають напрямки всебічного розвитку підприємства у певний період часу і забезпечують досягнення його стратегічних цілей. А поняття «**стратегічний портфель**» доцільно використовувати відносно до сукупності стратегій управління стратегічними зонами господарювання (СЗГ), які розробляються за результатами портфельного аналізу і визначають стратегії ведення бізнесу підприємства. Найбільш розповсюдженим підходом є виділення трьох рівнів розробки стратегій у стратегічному наборі. Так, Зуб А. Т. виділяє корпоративні стратегії, стратегії підприємства і функціональні стратегії; Маркова В. Д. і Кузнецова С. А. виділяють корпоративні, ділові (бізнес-стратегії) і функціональні, а Шершньова З. Є. і Оборська С. В. – загальні і загально-конкурентні стратегії, продуктово-товарні і забезпечуючі стратегії. Забелін П. В. і Моїсеєва Н. К. пропонують розглядати стратегії чотирьох рівнів – глобальні стратегії, портфельні стратегії, функціональні і лінійні. Більш комплексно до цього питання підійшли Томпсон А. А. і Стрикленд А. Дж., які виділили чотири рівні – корпоративні, ділові, функціональні і операційні стратегії для диверсифікованого підприємства та три рівні – ділові,

функціональні та операційні стратегії – для вузькопрофільних підприємств [19]. Отже, стратегічний набір підприємства повинен охоплювати стратегії трьох рівнів: корпоративного, бізнес-рівня та функціонального рівня. За необхідності можна виділяти і операційний рівень – рівень лінійних керівників (рис. 9.2).



Рисунок 9.2 – Рівні розробки стратегій у стратегічному наборі

Підсумовуючи вищенаведені положення, можна схематично представити склад стратегічного набору підприємства (рис. 9.3).

У практиці стратегічного управління можна виділити **стратегічні набори трьох типів**: стратегічний набір, спрямований на зростання, на стабілізацію діяльності або на скорочення.

Тип стратегічного набору залежить від стратегічної позиції, що займає підприємство у теперішній момент часу, і водночас впливає на стратегічну позицію, яку воно займатиме у перспективі. Тип стратегічного набору визначає, яким чином підприємство встановлюватиме свої стратегічні орієнтири і яким чином воно їх досягатиме.

Незалежно від того, до якого типу належить стратегічний набір підприємства, є ряд загальних вимог, що пред'являються до всіх типів: відображення досягнутого рівня розвитку підприємства, сприяння досягненню його стратегічних цілей, взаємопов'язаність і збалансованість стратегій у наборі, надійність, цілісність, ясність, гнучкість і динамічність стратегічного набору. Зв'язок між стратегіями всіх рівнів повинен бути комплементарним, тобто стратегії різних рівнів повинні бути спрямовані на досягнення однакових стратегічних цілей, а стратегії більш низького рівня слугувати засобами досягнення стратегій більш високого рівня.

Всі стратегії у стратегічному наборі повинні бути взаємопов'язаними і взаємопідтримуючими, а отже, стратегічний набір повинен бути цілісною системою, зміни в одній стратегії призводять до змін в інших стратегіях, пов'язаних з нею. Крім цього, стратегічний набір повинен бути гнучким і

динамічним, вчасно реагувати на відповідні зміни у факторах, що його визначають, а також бути спроможним до змін.

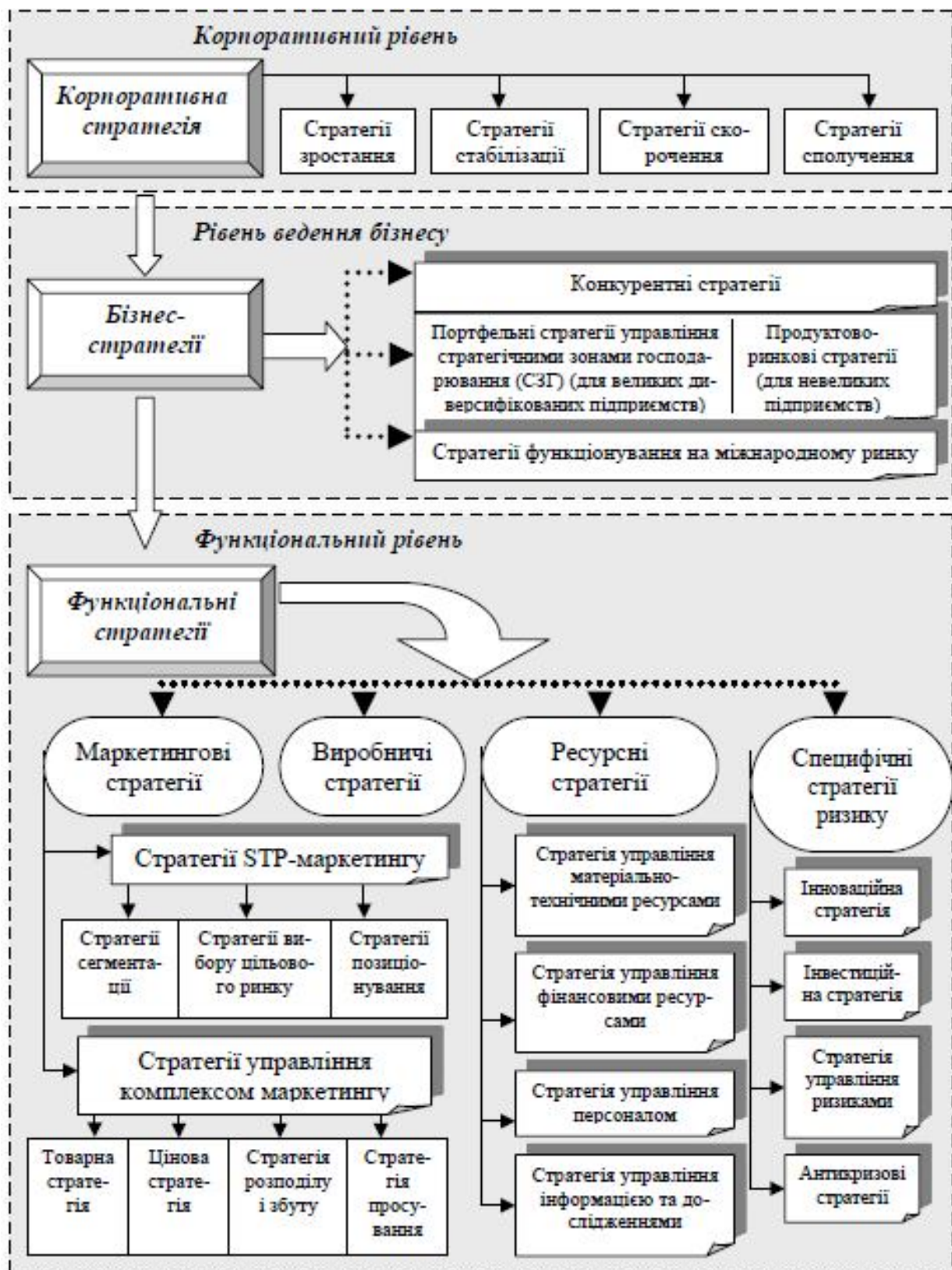


Рисунок 9.3 – Склад стратегічного набору підприємства [20]

При розробці стратегічного набору не слід забувати про його реактивну частину. Заздалегідь прораховані стратегічні рішення у відповідь на деякі зміни у

факторах зовнішнього і внутрішнього середовища дозволять у майбутньому прискорити процес прийняття стратегічних рішень під час реалізації стратегій, а отже, більш швидко пристосуватися до ситуації, що виникла, і таким чином, випередити конкурентів.

Стратегічний набір повинен бути надійним, достатньо обґрунтованим і зваженим, а також зрозумілим (ясним) як для працівників, що приймали участь у розробці стратегій різних рівнів, так і для працівників, що займатимуться його безпосередньою реалізацією.

Будь-який стратегічний набір повинен відображати досягнутий рівень розвитку підприємства і його прагнення у перспективі – яку стратегічну позицію воно бажає зайняти у майбутньому, ким воно себе вбачає у перспективі по відношенню до інших підприємств, яким чином здійснюватиме свою діяльність на ринку у майбутньому тощо.

Стратегічний набір повинен бути орієнтованим на майбутнє і сприяти досягненню стратегічних цілей. Відповідність стратегічного набору всім цим вимогам обумовлює наступні його характеристики, що дозволяють краще пізнати його сутність: ієрархічність, унікальність, оригінальність, орієнтація на перспективу, синергізм (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Основні характеристики стратегічного набору підприємства

Риси	Сутність
1 Ієрархічний характер	Передбачається розробка взаємопов'язаних і взаємозалежних стратегій трьох різних рівнів, причому стратегії нижчого рівня формуються з урахуванням обраної стратегії на більш високому рівні і підпорядковуються їй.
2 Унікальність	Існування двох ідентичних стратегічних наборів неможливе, навіть якщо підприємства діють в одній галузі, подібні один до одного за напрямками і обсягами діяльності. Це пов'язано з тим, що на підприємства не тільки впливає безліч факторів складного динамічного зовнішнього середовища, але і фактори внутрішнього середовища складають різноманітні унікальні комбінації сильних і слабких сторін. Немає двох абсолютно ідентичних підприємств або абсолютно однакових менеджерів, зайнятих розробкою стратегій, тому не може бути двох абсолютно однакових стратегічних наборів.
3 Орієнтація на перспективу	Стратегічний набір розробляється на майбутнє, призначений для досягнення стратегічних цілей підприємства і відображає бажаний стан підприємства у перспективі.
4 Оригінальність	Стратегічний набір – це не стандартний перелік правил і управлінських дій, а сукупність часто несподіваних і творчих рекомендацій щодо напрямків розвитку підприємства у перспективі.
5 Синергізм	Ефект від розробки і реалізації одного взаємопов'язаного і взаємообумовленого стратегічного набору, набагато перебільшує результати, які можна отримати від стратегій, що до нього входять, якщо їх використовувати окремо.

Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. Ефективне управління стратегічним набором можливе лише в стратегічно орієнтованих підприємствах, в яких використовується система стратегічного

планування, поточна діяльність яких спрямована на досягнення стратегічних цілей, і персонал яких має стратегічне мислення.

Найчастіше між цілями та можливостями зростання, що їх надає організації середовище, існує певний розрив (інтервал), який у стратегічному управлінні називають стратегічною прогалиною.

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Згідно з концепцією управлінського циклу, невідповідність між метою та ситуацією, що склалася в об'єкті управління, називають проблемою.

Проблема – це невідповідність між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, нерозв'язані завдання, вузькі місця, які спостерігаються в його функціонуванні.

Стратегічна прогалина – це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку (у вигляді нижньої межі) в бажані («верхня межа» «стратегічної прогалини»).

Як правило, прогалину компенсують введенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають:

- пошук нових можливостей зростання;
- активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення організацією потрібних параметрів для ефективного ведення конкурентної боротьби;
- визначення таких сфер діяльності, де підприємство (організація) є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) необхідного рівня конкурентоспроможності всього підприємства;
- перерозподіл ресурсів з неперспективних у конкуренто-спроможні напрямки діяльності;
- вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту.

9.3 Умови реалізації стратегії, пов'язаної з управлінською структурою та організаційною культурою

Увага на підприємстві повинна приділятися приведенню організаційної структури та організаційної культури у відповідність з обраними стратегіями.

Організаційна структура визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу і управлінську діяльність [20].

Організаційна структура управління (ОСУ) – це логічне співвідношення рівнів управління і функціональних ділянок, організованих таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей. Організаційна структура управління може

сприяти стратегічному розвитку підприємства або заважати йому. Г. Мінцберг також довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура – однопланові явища [19].

Виходячи з твердження А. Чандлера «стратегія визначає структуру», можна орієнтувати керівників підприємств на створення механізмів трансформації діючих ОСУ згідно з тими стратегіями, які визначені для розвитку підприємства. У цьому контексті йдеться про побудову стратегічної системи, зорієнтованої на досягнення цілей підприємства. Розрізняють організаційні структури управління, зорієнтовані на поточну діяльність, та стратегічні ОСУ (табл. 9.2).

Таблиця 9.2 – Порівняльна характеристика традиційних і стратегічних ОСУ

Параметри	Традиційні ОСУ	ОСУ стратегічного типу
1 Види ОСУ	Лінійна, функціональна, лінійно - функціональна структура	Дивізійна, матрична, проектна структура
2 Принцип створення	Функціональний принцип	Лінійно-програмний принцип, принцип створення під «мету»
3 Ступінь централізації	Централізовані ОСУ	Децентралізовані ОСУ
4 Стабільність	Високий ступінь стабільності	Стабільність менше
5 Гнучкість	Негнучкі структури	Високий ступінь гнучкості
6 Розподіл праці	Глибокий розподіл праці (горизонтальний, вертикальний, функціональний, технологічний, кваліфікаційний), закріплення обов'язків у стандартних документах	Універсальність в діяльності окремих ланок, які націлені на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень
7 Механізм контролю	Централізований із застосуванням усіх форм і методів	Використовуються як адміністративні, так і соціально-психологічні методи контролю
8 Орієнтація діяльності	Орієнтовані на поточну діяльність	Орієнтовані на перспективний розвиток

ОСУ, зорієнтовані на поточну діяльність, як правило, більш стабільні, створені за функціональним принципом, ієрархічні, з досить глибоким розподілом праці, із закріпленням обов'язків і повноважень, з розробленими стандартами діяльності та організаційними документами.

Стратегічні ОСУ, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Стратегічні ОСУ покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямків діяльності.

Усе це доводить, що стратегічні ОСУ, як правило, дуже складні й потребують високої кваліфікації від менеджерів для їх розробки і використання.

Механізми, які сприяють приведенню структури у відповідність зі стратегією, **переходу до стратегічної орієнтації ОСУ**, полягають у наступному:

1. Доповнення традиційних лінійно - функціональних підрозділів автономними ланками, створеними «під мету».

2. Впровадження у невеликі підприємства посади радника зі стратегії, на якого покладатимуться основні функції з узагальнення результатів стратегічного аналізу,

розробки і реалізації стратегій підприємства у відповідності із посадовою інструкцією.

3. Створення проектної групи, основною задачею якої є управління процесом реалізації окремої стратегії. Ця проектна група є тимчасовою, може створюватися із працівників різних підрозділів. По завершенні реалізації стратегії або після її переведення на якісно новий рівень, працівники повертаються до своїх обов'язків.

4. Створення відділу стратегічного розвитку у великих підприємствах. Найбільш доцільним для цього відділу є матричний тип організаційної структури. На час розробки і реалізації окремих стратегій призначаються керівники, які формують свою команду із спеціалістів відділу, при необхідності залучаючи працівників інших відділів. Матрична структура відділу стратегічного розвитку забезпечить максимальну гнучкість при здійсненні стратегічного управління (рис. 9.4).

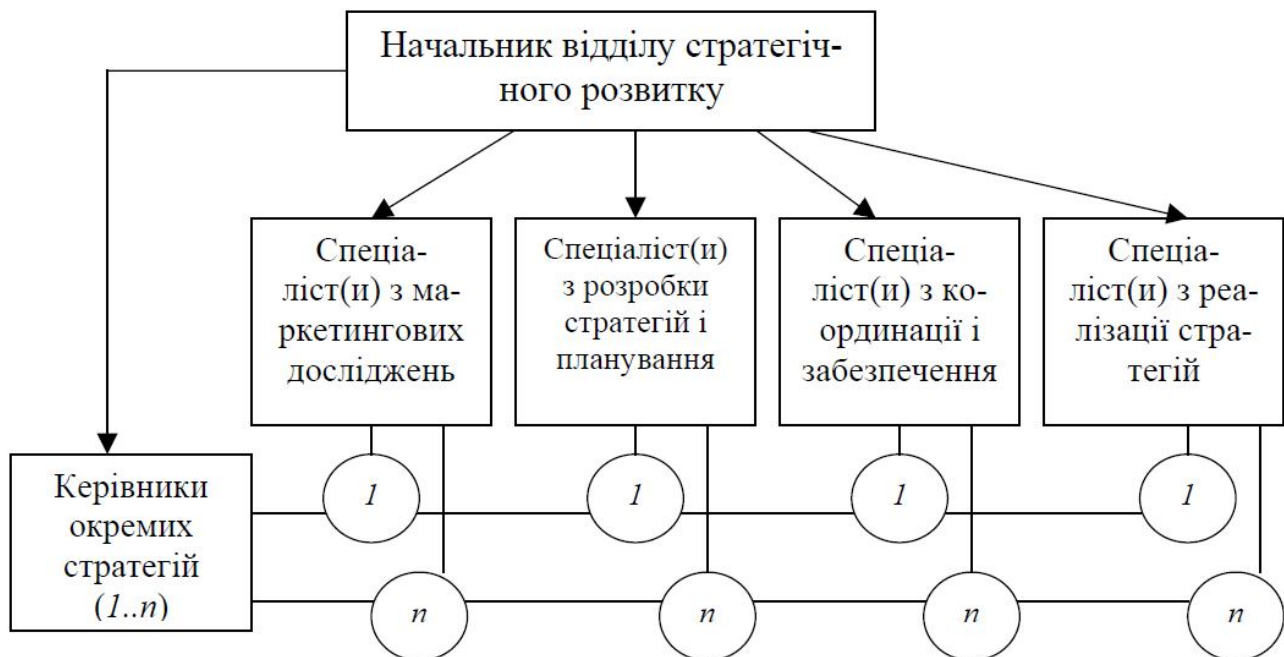


Рисунок 9.4 – Приклад структури відділу стратегічного розвитку матричного типу

5. Створення стратегічних центрів господарювання (СЦГ) для управління набором стратегічних зон господарювання (СЗГ) у диверсифікованих підприємствах. СЦГ відповідають за розробку і реалізацію стратегії в одній або декількох СЗГ. Головний критерій їх утворення – ефективність розвитку за окремим стратегічним напрямком.

Організаційна структура є каркасом, у якому здійснюється реалізація стратегій, в той час як організаційна культура є «душею», що супроводжує їх реалізацію. Тісний взаємозв'язок між стратегією і культурою веде до досягнення максимальних результатів, оскільки організаційна культура формує корпоративний дух підприємства, забезпечує персонал системою правил, що визначають, як їм працювати, забезпечує прихильність персоналу до системи норм і цінностей підприємства.

Організаційна культура за визначенням фірми Мак Кінзі – це система неофіційних правил, норм, які встановлюють, яким чином працівники повинні себе поводити у більшості випадків. Виділяють 6 основних складових організаційної культури підприємства (рис. 9.5).

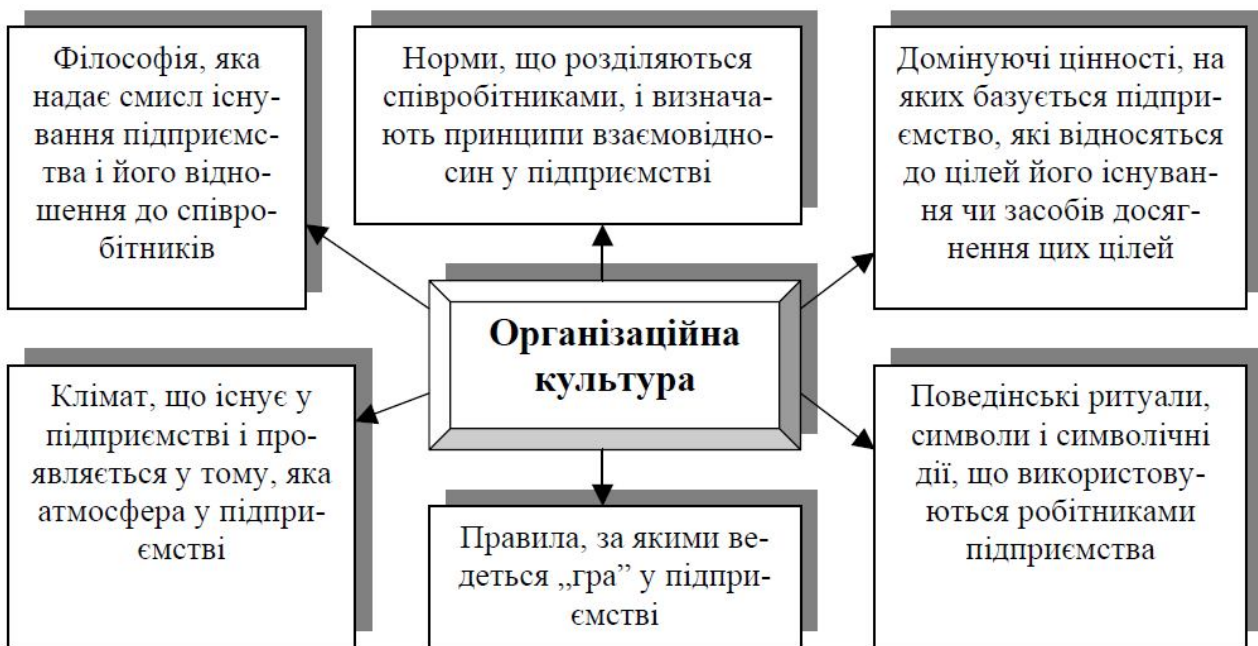


Рисунок 9.5 – Основні складові організаційної культури [20]

Без сумнівів, зміна організаційної культури для приведення її у відповідність зі стратегією підприємства – одна з найскладніших задач, що стоять перед керівником. В теорії змінити організаційну культуру легко, на практиці – дуже важко, інколи неможливо, оскільки цінності і традиції з часом пускають корені, а людям властиво побоюватися всього нового та незвичного.

Будь-які зміни, що входять в суперечність з організаційною культурою, зустрічають опір, і навпаки: дії, що узгоджуються з культурою, сприймаються з більшою готовністю.

На відміну від організаційної структури організаційна культура дуже важко піддається змінам, тому при виборі стратегій слід враховувати всі труднощі, які можуть бути пов'язані зі зміною культури.

Вибір стратегії, максимально сумісної з основними принципами організаційної культури, якими підприємство не зможе пожертвувати за жодних обставин, – одна з головних задач розробника стратегії.

Зміна аспектів організаційної культури, що заважають ефективній реалізації, після вибору стратегії – задача відповідального за стратегію.

Щоб оздоровити культуру, позбавитися небажаних традицій і створити нові, які підтримують стратегію, керівництву необхідно приймати узгоджені заходи протягом тривалого часу.

Зміна культури здійснюється у три кроки:

Перший крок – визначити, які аспекти існуючої культури відповідають стратегії, які – ні. Для оцінки відповідності організаційної культури підприємства його стратегіям доцільно скористатися відповідною системою показників, які слід оцінити за 10-бальною шкалою. Низькі оцінки за деякими критеріями дозволять визначити, на які саме аспекти організаційної культури слід звернути першочергову увагу.

Другий крок – відкрито обговорити з усіма зацікавленими особами аспекти культури, що підлягають змінам.

Третій крок полягає у підкріпленні видимими рішучими діями, спрямованими на зміну організаційної культури. Дії, зрозумілі кожному, дозволяють створити нову культуру, яка найбільш повно відповідає стратегії.

До заходів зі зміни культури відносяться: перегляд загальних підходів і процедур, перегляд системи мотивації, відкрита похвала співробітників, що підтримують нову культуру, наймання нових менеджерів і працівників, що володіють необхідними характеристиками і здатні служити зразком для інших, заміна ключових керівників, що не бажають розлучатися зі старою культурою, постійне роз'яснення робітникам необхідності і доцільності зміни культури.

Формування і зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів, які Едгар Шейн поділяє на первинні та вторинні (рис. 9.6).

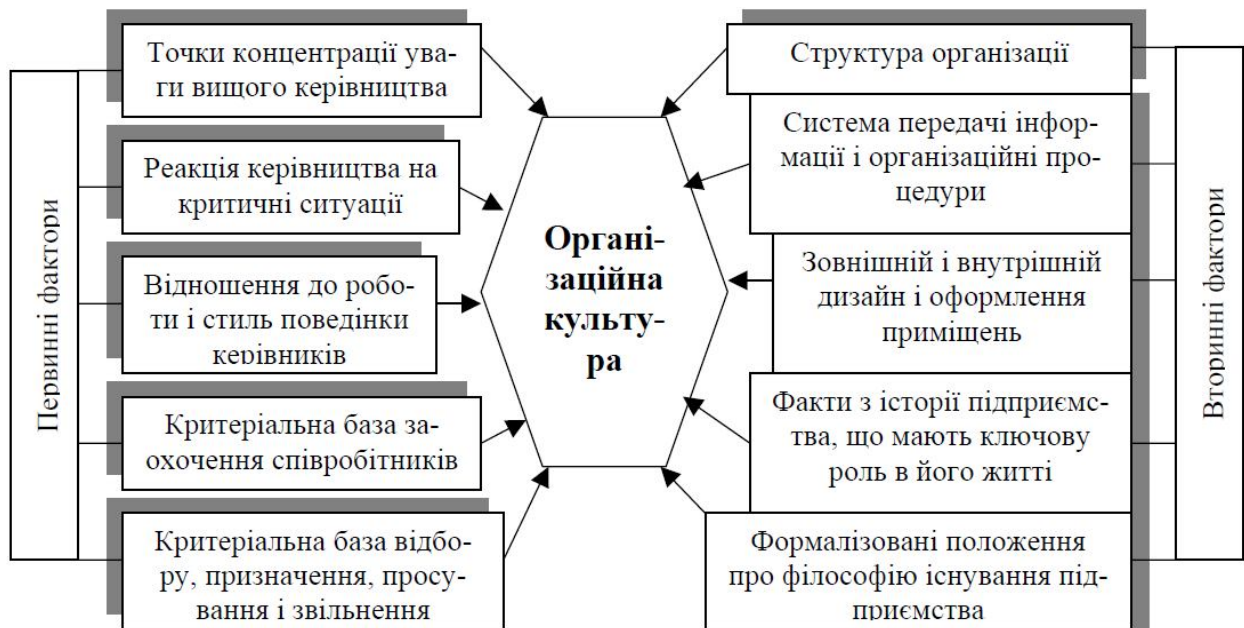


Рисунок 9.6 – Фактори, що впливають на організаційну культуру (за Едгаром Шейном) [20]

Приведення організаційної культури у відповідність зі стратегією є дуже важким процесом і охоплює впровадження комплексу заходів соціально-психологічної підтримки реалізації стратегій підприємства, що включають в себе здійснення відповідних змін в організаційній культурі, обумовлених стратегічним набором підприємства, вибір стилю управління, розробку системи мотивації та формування стратегічної поведінки (рис. 9.7).

Така модель кардинально не змінює саму організаційну культуру, а лише сприяє її удосконаленню.

Питання для обговорення:

1. Які етапи об'єднує в собі процес формування портфеля стратегічних альтернатив?
2. Чому підприємствам необхідно розробляти стратегічний набір? Що він собою являє? Які рівні розробки стратегій можна у ньому виділити?
3. Охарактеризуйте склад стратегічного набору підприємства.

4. Яким вимогам повинен відповідати стратегічний набір? Які характеристики йому притаманні?

5. Які механізми приведення організаційної структури та культури у відповідність зі стратегією підприємства Вам відомі?



Рисунок 9.7 – Модель соціально-психологічної підтримки реалізації стратегій підприємства [20]

Тема 10 СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

10.1 Стратегічний контроль.

10.2 Управління стратегічними змінами як концептуальна основа реалізації стратегії.

10.3 Тактичні підходи і методи управління стратегічними змінами.

10.1 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 [19]:

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 – МВО [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.

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 таблиці 10.1 наведено одну з класифікацій систем контролю, що застосовується на промислових підприємствах.

Таблиця 10.1 – 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 процесі виробництва та управління	Контроль за результатами виробничої та управлінської діяльності (еквіфінальний 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 витратити 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.

10.2 Управління стратегічними змінами як концептуальна основа реалізації стратегії

Стратегічні зміни посідають центральне місце в реалізації стратегій підприємства і складають його концептуальну основу. Будь-яка зміна означає переведення об'єкта змін з одного стану в інший. Стратегічні зміни переводять підприємство з одного його стратегічного стану в інший стратегічний стан. При цьому стратегічний розвиток підприємства полягає в зміні якості його діяльності в результаті ланцюжка послідовних стратегічних переходів.

Під **стратегічними змінами** розуміється ключ до здійснення стратегії, серцевина виконання стратегії, процес переведення організації на новий рівень, головні носії нової якості в ході розвитку підприємства (табл. 10.2) [20].

Головна ідея досліджень Джона П. Коттера полягає у тому, що люди починають щось змінювати не стільки тому, що вони провели аналіз, який змінив їх мислення, скільки тому, що вони побачили правду, яка змінила їх почуття.

Стратегічні зміни – це зміни, що проводяться в ході реалізації стратегій для досягнення визначених стратегічних цілей підприємства і передбачають переведення стратегічного потенціалу підприємства з існуючого стану в новий бажаний стан.

Метою стратегічних змін є створення умов, необхідних для реалізації обраних стратегій, та проведення заходів з їх реалізації з високою ефективністю.

Стратегічні зміни мають нелінійний характер, оскільки часто неможливо в них виділити ні початку, ні кінця. Деякі зміни відбуваються непомітно, а інші призводять до значних потрясінь.

Таблиця 10.2 – Узагальнення поняття «стратегічні зміни» у сучасній літературі

Автор	Визначення стратегічних змін
Ансофф І.	Організаційні зміни – це не самоціль, а засіб досягнення цілей та стратегій фірми. Організаційні зміни орієнтують на визначення послідовності дій щодо впровадження змін з урахуванням зменшення рівня опору та часу досягнення стратегічних цілей.
Василенко В. О., Ткаченко Т. І.	Стратегічні зміни – це основний конструктивний зміст будь-якої стратегії. Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку організації, і саме стратегічні зміни являють собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації як кожної спеціалізованої стратегії, так і корпоративної стратегії в цілому.
Віханський О. С.	Стратегічні зміни – це зміни, які проводяться у процесі виконання стратегії. Стратегічні зміни – це ключ до здійснення стратегії.
Зуб А. Т.	Стратегічні зміни – це поступовий або ступінчатий процес переведення організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.
Немцов В. Д., Довгань Л. Є.	Зміни фактично є серцевиною виконання стратегії. Саме тому, зміна, що проводиться в процесі виконання стратегії, називається стратегічною зміною.
Джон Л. Томпсон	Стратегічні зміни стосуються змін, які мають місце протягом часу відносно стратегій та цілей організації. Зміни можуть бути поступовими чи еволюційними, або революційними.

Стратегічні зміни можуть здійснюватися як згори, так і знизу, або одночасно в обох напрямках. Кожну стратегічну зміну можна уявити як таку, що складається зі змін поменше. Стратегічні зміни складаються з ряду дрібних кроків щодо їх проведення.

Часто зміни в одній сфері діяльності призводять до відповідних змін в усіх інших сферах, зміни в одній функціональній зоні підприємства обумовлюють зміни в інших зонах.

Стратегічні зміни, як основний конструктивний зміст реалізації будь-яких стратегій, повинні відповідати наступним вимогам:

- система стратегічних змін, як і сам стратегічний набір повинна мати унікальний характер: немає двох абсолютно ідентичних підприємств або абсолютно однакових менеджерів, зайнятих реалізацією стратегій, тому не може бути двох абсолютно однакових систем стратегічних змін;

- стратегічні зміни повинні охоплювати всі значні аспекти діяльності підприємства, оскільки це сприятиме повному комплексному переходу підприємства з одного стратегічного стану в інший;

- система стратегічних змін повинна бути досить гнучкою, адекватно і своєчасно реагувати на зміни у стратегічному кліматі та у стратегічному потенціалі підприємства;

- стратегічні зміни повинні бути органічними, тобто внутрішньо узгодженими між собою, взаємозалежними і доповнювати одна одну.

Таким чином, якщо підприємство має потребу в значній переорієнтації стратегії, то за цим виникне потреба в організаційних змінах.

Управління стратегічними змінами – це процес постійного коригування

стратегічного напрямку діяльності підприємства, пошуку нових можливостей та пристосування до змін, що відбуваються.

Ефективне управління стратегічними змінами можливе лише в стратегічно орієнтованих підприємствах, персонал яких має стратегічне мислення. Для забезпечення комплексного підходу до управління стратегічними змінами механізм реалізації стратегій підприємства повинен включати в себе систему управління стратегічними змінами, що складається з чотирьох підсистем (рис. 10.1): підсистеми створення «стартового майданчика»; підсистеми організації проведення стратегічних змін; підсистеми управління опором змінам; підсистеми адекватного реагування.

Підсистема створення «стартового майданчика» передбачає здійснення підготовки до проведення стратегічних змін, в межах цієї підсистеми розробляються і впроваджуються заходи, що сприяють проведенню стратегічних змін з найменшим опором і найбільш ефективно. Основними складовими елементами підсистеми створення «стартового майданчика» у підприємстві повинні бути: аналіз підготовленості до змін; повний опис змін, ознайомлення зацікавлених осіб з планами і проектами; залучення до роботи всіх ланок, де мають відбутися стратегічні зміни; спростування чуток і побоювань через надання достовірної інформації; створення системи мотивації для забезпечення підтримки змін; формування атмосфери організаційної та соціально-психологічної підтримки на всіх рівнях управління.

Підсистема організації проведення стратегічних змін у підприємстві повинна містити такі елементи: розробка програми проведення стратегічних змін, забезпечення впровадженням змінам необхідної форми, вибір стратегії і методів проведення змін, безпосереднє здійснення операцій з впровадження стратегічних змін – здійснення змін I рівня у стратегічному потенціалі підприємства до початку реалізації стратегій та здійснення змін II рівня у стратегічному потенціалі під час безпосередньої реалізації стратегій.

При розробці програми проведення стратегічних змін керівники підприємств повинні пам'ятати, що для успішної реалізації стратегій стратегічні зміни повинні бути органічно здійснені в усіх сферах і всіх складових стратегічного потенціалу (виняток складає випадок, при якому окрема складова повністю відповідає змісту стратегічного набору і не потребує суттєвих змін). Забезпечення впровадженням змінам необхідної форми передбачає їх розбивку на комплекс конкретних тактичних заходів, операцій, послідовних у часі і ув'язаних зі змістом стратегічного набору.

10.3 Тактичні підходи і методи управління стратегічними змінами.

Вибір стратегії і тактичних методів проведення стратегічних змін займає у підсистемі організації проведення стратегічних змін ключове місце, оскільки найчастіше саме методи проведення змін визначають їх кінцеву успішність.

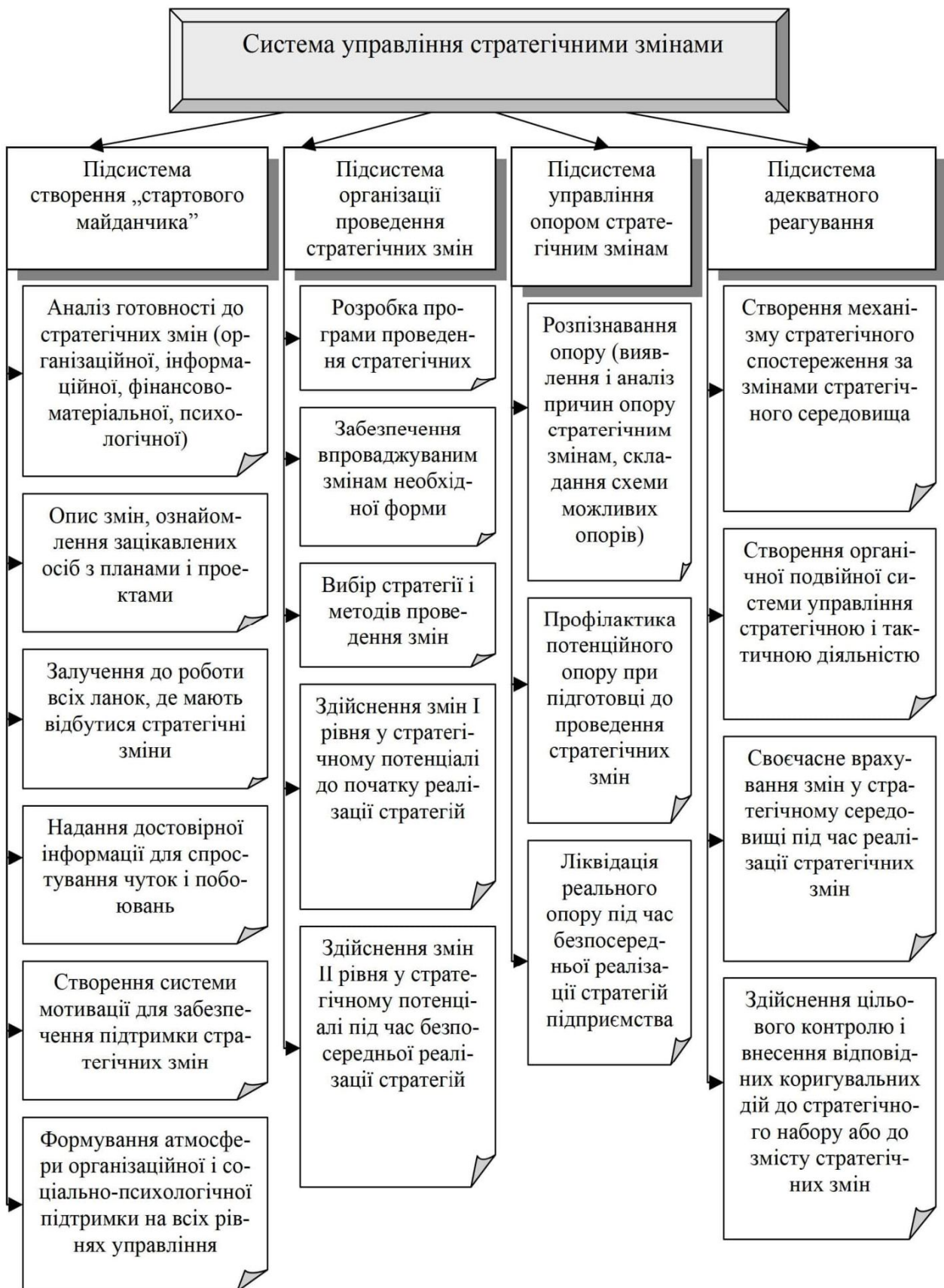


Рисунок 10.1 – Склад системи управління стратегічними змінами [20]

Так, в разі необхідності негайного прийняття стратегічних рішень, в умовах виникнення кризи у діяльності підприємства більш доцільним буде використання примусових методів управління стратегічними змінами, директивної стратегії і

конкурентного стилю проведення стратегічних змін, оскільки саме вони, незважаючи на те, що призводять до глибоких соціальних потрясінь, володіють швидкою стратегічною реакцією. В разі функціонування у сприятливих стабільних умовах стратегічного клімату більший успіх матиме використання в практиці діяльності підприємства адаптивних методів управління стратегічними змінами, аналітичної стратегії проведення змін або стратегії, заснованої на дії, та стилю співробітництва, оскільки саме вони сприятимуть реалізації стратегічних змін з найменшим опором і найбільшою ефективністю.

Найбільш розповсюдженими підходами до управління стратегічними змінами є підходи до управління дискретними змінами І. Ансоффа, підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми ADL, стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом, стилі проведення змін, визначені О. С. Віханським, стисла характеристика яких наведена у таблиці 10.3.

Узагальнення існуючих підходів дозволяє виділити шість основних підходів до управління стратегічними змінами в залежності від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення стратегічних змін (рис. 10.2), кожний з яких передбачає використання різних тактичних прийомів менеджменту для управління реалізацією стратегій підприємства

Нормативний підхід передбачає використання авторитарного стилю управління при проведенні стратегічних змін з високою залученістю працівників. Цей підхід передбачає виявлення загального відношення до змін, прагнення сформулювати почуття відповідальності окремих осіб не тільки за здійснення змін, але і за досягнення загальних стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 10.3 – Характеристика тактичних підходів до управління стратегічними змінами

Підхід	Складові підходу	Характеристика
1	2	3
1 Підходи до управління дискретними змінами за І. Ансоффом.	1.1 Примусове управління змінами	Метод введення змін, при якому опір долається за допомогою влади вищого менеджменту. Примусові зміни недешеві, призводять до глибоких соціальних потрясінь, однак володіють перевагою швидкої стратегічної реакції.
	1.2 Адаптивні зміни	Здійснення стратегічних змін шляхом поступових нововведень, розтягнутих у часі. Адаптивні зміни відбуваються повільно, однак володіють ефектом зменшення ступеня опору в кожний момент. Ефективність адаптивних змін підвищується при управлінні ними зверху.
	1.3 Кризове управління	У випадку виникнення кризи поведінський опір персоналу змінюється підтримкою реформ. В цій ситуації збільшується імовірність прийняття невірних рішень внаслідок нестачі часу. Задача керівництва - запобігання паніки і швидкі ефективні перетворення. Однак тільки підприємство виходить з кризи, воно стикається з відродженням опору.
	1.4 Метод «акордеону» (зміни, що керуються)	Середній підхід, придатний в умовах середньої терміновості, що приносить позитивний ефект за визначений інтервал. Якщо необхідність перетворень зростає, метод набуває примусовий характер, а якщо в резерві є час, він стає адаптивним (властивість «розтягуватися» і «стягуватися», яка і дала назву методу).

2 Підходи до управління реалізацією стратегічних змін, запропоновані фірмою ADL	2.1 Командир (авторитарний підхід)	Головне стратегічне питання для лідера: «Як я формулюю стратегію підприємства?» Ключова роль менеджерів: фахівці у галузі стратегічного управління.
	2.2 Контролер (контролюючий підхід)	Головне питання для лідера: «Стратегія організації мною засвоєна. Як я повинен простежити за її реалізацією?» Ключова роль менеджерів: контроль реалізації по всій структурі.
	2.3 Партнер (підхід співробітництва)	Головне питання: «Як я повинен втягнути менеджерів у стратегічне планування, щоб вони були відповідальними за реалізацію стратегії з моменту її запуску?». Роль менеджерів: основні координатори.
	2.4 Культурний лідер (зміна культури)	Головне питання: «Як я можу втягнути в процес реалізації стратегії персонал підприємства?» Ключова роль менеджерів: навчальні тренери.
	2.5 Вихователь чемпіонів (чемпіонський підхід)	Головне питання: «Як я повинен мотивувати менеджерів, щоб вони прагнули стати чемпіонами бізнесу за допомогою реалізації ефективних стратегій?» Роль менеджерів: завдання стартових умов і арбітраж переможців.
3 Стратегії здійснення змін за Торлі та Уірденіусом	3.1 Директивна стратегія	Нав'язування змін з боку менеджера, який за другорядними питаннями може «торгуватися». Менеджер сам вирішує, що необхідно зробити, і здійснює зміни, мало залучаючи інших робітників.
	3.2 Стратегія, що заснована на переговорах	Визнання законності інтересів інших сторін, що приймають участь у змінах, можливість поступок в процесі здійснення.
	3.3 Нормативна стратегія	Виявлення загального відношення до змін, прагнення досягти почуття відповідальності окремих осіб не тільки за здійснення змін, але і за досягнення загальних цілей підприємства, часто використовуються зовнішні агенти зі змін.
	3.4 Аналітична стратегія	Підхід, заснований на чіткому визначенні проблеми, збір, вивчення інформації, використання експертів.
	3.5 Стратегія, що орієнтована на дію.	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, яке модифікується у світлі отриманих результатів, більша залученість зацікавлених людей.
4 Стилi проведення змін за О.С. Віханським	4.1 Конкурентний стиль	Робить акцент на силі, базується на затвердженні своїх прав і виходить з того, що вирішення конфлікту передбачає наявність переможця і того, хто програє.
	4.2 Стиль самоусунення.	Проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і в той же час не прагне до пошуку шляхів співробітництва з незгодними членами підприємства
	4.3 Стиль компромісу.	Передбачає помірну наполегливість керівництва на виконанні його підходів до вирішення конфлікту і одночасно помірне прагнення керівництва до кооперації з тими, хто опирається.
	4.4 Стиль пристосування.	Виражається в прагненні керівництва встановити співробітництво у вирішенні конфлікту при одночасній слабкій наполегливості на прийнятті вироблених ним рішень.
	4.5 Стиль співробітництва.	Характеризується тим, що керівництво прагне як до того, щоб реалізувати свої підходи до проведення змін, так і до того, щоб встановити відношення кооперації з незгодними членами підприємства.

Стилі управління, що використовуються

		<i>Авторитарний</i>	<i>Демократичний</i>	<i>Ліберальний</i>
<i>Залучення працівників до управління стратегічними змінами</i>	<i>Висока</i>	Нормативний підхід	Підхід співробітництва	Чемпіонський підхід
	<i>Низька</i>	Директивний підхід	Контролюючий підхід	Компромісний підхід

Рисунок 10.2 – Тактичні підходи до управління стратегічними змінами [20]

Директивний підхід передбачає використання авторитарного стилю управління при проведенні стратегічних змін при низькій залученості працівників. При цьому підході керівник нав'язує зміни підлеглим, сам вирішує, що необхідно зробити і яким чином, не залучаючи до цього працівників.

Підхід співробітництва передбачає використання демократичного стилю управління при високому ступені залучення працівників до проведення стратегічних змін. Керівництво прагне не тільки того, щоб реалізувати свої підходи і досягти цілі, але і того, щоб встановити відношення кооперації з незгодними працівниками.

Контролюючий підхід передбачає використання демократичного стилю управління при проведенні стратегічних змін та низький ступінь залучення працівників. Зміст стратегій підприємства, порядок здійснення дій з їх реалізації доведені до виконавців, керівник контролює процес реалізації стратегій, але при цьому не залучає працівників до розробки і коригування заходів.

Чемпіонський підхід передбачає використання ліберального стилю управління при проведенні стратегічних змін та високий ступінь залучення працівників і базується на розробці мотиваційних схем для працівників, щоб в якомога більшому ступені залучити їх до реалізації стратегій і досягти при цьому високих результатів, даючи значну свободу дій.

Компромісний підхід передбачає використання ліберального стилю управління при низькому ступені залучення працівників до проведення стратегічних змін і має на увазі встановлення компромісу між керівництвом, тими, хто підтримує стратегічні зміни, та тими, хто їм опирається.

Крім цього, розрізняють чотири базові тактичні прийоми впливу, що використовуються при проведенні стратегічних змін: спонукання, примушення, переконання, зобов'язання. Кожний з цих прийомів має свої переваги та недоліки (табл. 10.4).

Вибір найбільш оптимального підходу до управління стратегічними змінами дозволяє підвищити ефективність реалізації стратегій, приймати стратегічні рішення в залежності від ситуації.

Таблиця 10.4 – Порівняльна характеристика тактичних прийомів впливу за І. Мак Мілланом

Прийоми	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Спонування	Містить у собі здатність контролювати ситуацію, а результат сприймається як вигідний для інших.	Руйнує опір змінам; працівники можуть бачити окремі вигоди змін; окремі менеджери позитивно відносяться до змін; ситуація під контролем.	Може принести підприємству додаткові витрати; необхідно відпрацювати спонування; може з'явитися опір змінам; успіх залежить від попередніх ініціатив.
Примушення	Ситуація також контролюється, але результат сприймається в негативній формі. Конкретні форми примушення можуть включати загрозу звільнення, припинення подальшого підвищення по службі або скасування привілеїв.	Керівництво контролює ситуацію; підходить для ситуацій, де необхідно приймати швидкі рішення для виживання; керівництво використовує свої прерогативи.	Примушення буде мати дисфункціональні наслідки; працівники зазвичай знайдуть шляхи для опору; робить майбутні зміни складними, оскільки створює негативний прецедент.
Переконання	Вимагає від стратега представити вигоди від дій певним чином. Це може бути обіцянка винагород, просування по службі, великих гарантій зайнятості, великих повноважень і відповідальності.	Необхідність змін обговорюється; робляться спроби підготувати підприємство до думки про необхідність змін; є краща можливість реалізації змін; це спосіб здійснити небажані зміни.	Працівники можуть не повірити обіцянкам; довіра керівництву може бути невисокою; заходи можуть дорого коштувати підприємству; зменшує темп стратегічних змін.
Зобов'язання	Навмисна тактика, у якій людей переконують вести себе і діяти певним чином, звертаючись до зобов'язань.	Не передбачає додаткових витрат підприємства; підходить там, де існує високий ступінь прихильності підприємства; зміни вводяться швидко.	Результат скоріше за все буде негативним; працівники можуть розуміти, на що спрямована тактика; працівники очікуватимуть винагороди у відповідь на свою прихильність.

Здійснення стратегічних змін – дуже важка задача. Оскільки зміни передбачають порушення звичайної течії внутрішньоорганізаційних процесів, вони зустрічають опір з боку персоналу. Носіями опору, як і носіями змін, є люди.

Отже, вибір тактичних методів управління стратегічними змінами підприємству слід здійснюватися в залежності від ситуації, що склалася, і ці методи повинні бути гнучкими і змінюватися при зміні суттєвих умов функціонування підприємства.

Безпосереднє здійснення операцій з впровадження стратегічних змін передбачає внесення змін до окремих складових стратегічного потенціалу підприємства.

Підсистема управління опором стратегічним змінам повинна містити такі елементи, як розпізнавання опору, засноване на аналізі причин виникнення опору стратегічним змінам і складанні схеми можливих опорів, профілактику потенційного опору при підготовці до проведення стратегічних змін, та ліквідацію реального опору під час безпосередньої реалізації стратегій.

Опір стратегічним змінам – це не звичайне відхилення, а проблема, якій слід приділяти не менше уваги, ніж розробці стратегічного набору. Для ефективної діяльності підприємства як у стратегічному, так і у тактичному періоді, слід здійснювати цілеспрямоване управління опором стратегічним змінам.

Управління опором стратегічним змінам повинно носити системний характер, перманентно здійснюватися у підприємстві і обов'язково враховувати реакцію виконавців стратегій на обрані методи подолання опору як до проведення стратегічних змін, так і при безпосередній їх реалізації.

Процес управління опором у підприємстві повинен бути органічно інтегрований до процесу реалізації стратегій і передбачати послідовне виконання таких етапів: виявлення причин опору змінам, аналіз і ранжування цих причин, виявлення потенційних носіїв опору і проведення підготовчої роботи з персоналом, вибір методу подолання опору змінам, а також постійне спостереження за реакцією працівників. Модель управління опором стратегічним змінам можна схематично зобразити наступним чином (рис. 10.3).

Підсистема адекватного реагування повинна включати в себе такі елементи, як: створення механізму стратегічного спостереження за змінами стратегічного середовища діяльності підприємства, створення органічної подвійної системи управління стратегічною і оперативною діяльністю, своєчасне врахування змін у стратегічному середовищі під час реалізації стратегічних змін, здійснення цільового контролю і внесення відповідних коригувальних дій до стратегічного набору або до змісту стратегічних змін.

Такий механізм дозволить не тільки вчасно відстежити зміни і адекватно на них відреагувати, але і забезпечить ефективне функціонування всієї системи стратегічного управління підприємством за рахунок налагодження ефективно функціонуючого зворотного зв'язку.

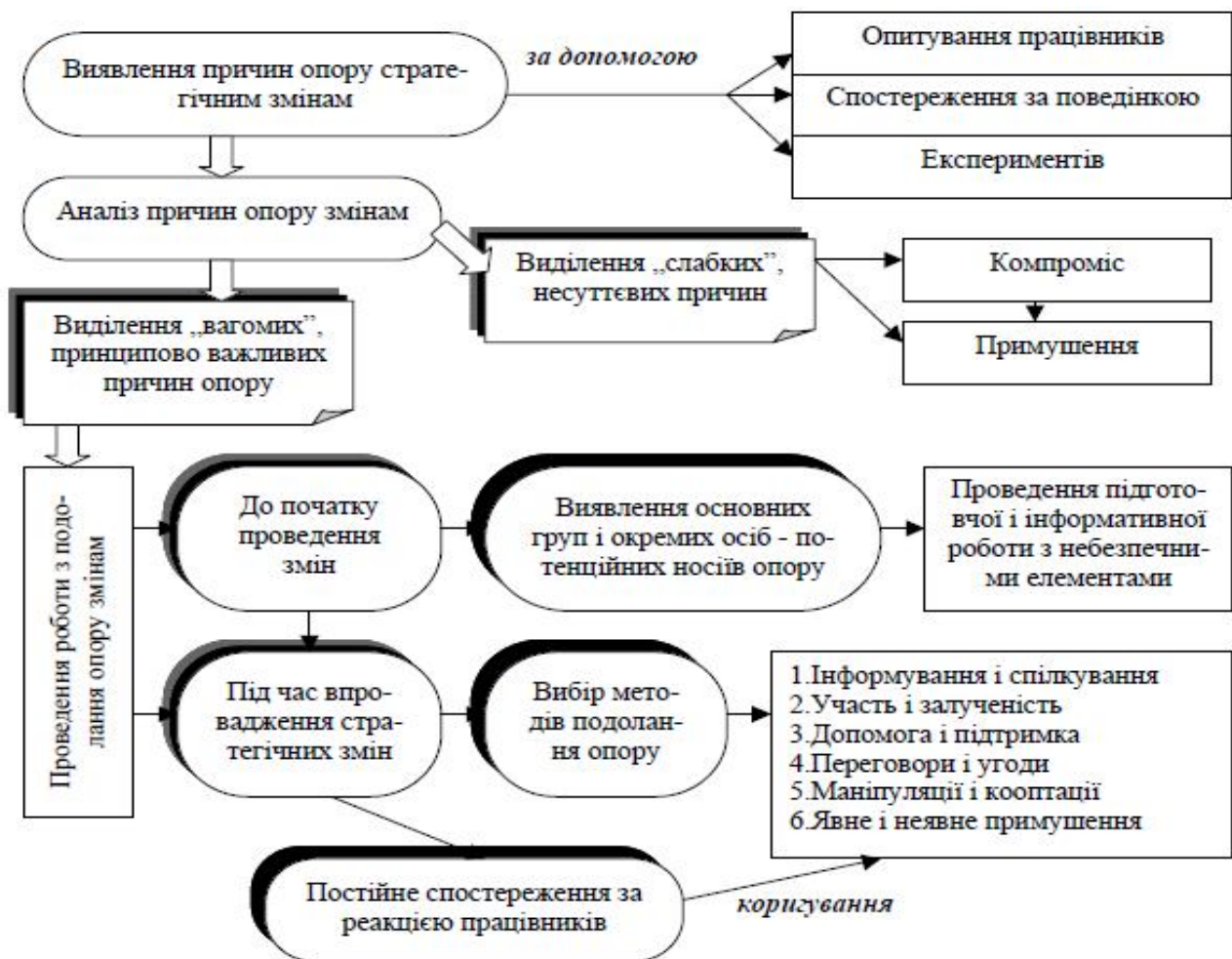


Рисунок 10.3 – Модель управління опором стратегічним змінам

Питання для обговорення:

1. Що таке стратегічний контроль, яка його головна мета?
2. Як можна контролювати процес реалізації стратегії?
3. Що входить в систему організації контролю?
4. Які важливі компоненти можна виділити в ході стратегічних змін?
5. Чому управління стратегічними змінами можна визначити як концептуальну основу реалізації стратегій?
6. Що собою представляють стратегічні зміни? Які вимоги пред'являються до них?
7. Що собою представляє система управління стратегічними змінами? З яких підсистем вона складається?
8. Які тактичні підходи можна використовувати для управління стратегічними змінами? Які з них будуть більш ефективні?
9. Охарактеризуйте відомі Вам тактичні прийоми впливу, які можна використовувати при реалізації стратегій підприємства.
10. Які тактичні прийоми можна використовувати для подолання опору стратегічним змінам?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 327 с.
3. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы : уч.-метод. пособие / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Блинов В. И. Математические основы менеджмента / В. И. Блинов. – Киев : МАУП, 1997. – 68 с.
7. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.
9. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами / П. В. Забелин. – М. : Изд-во ПРИОР, 1998. – 176 с.
10. Забелин П. В. Основы стратегического управления : учеб. пособие / П. В. Забелин, Н. Н. Моисеева. – М. : Информ. внедренч. центр «Маркетинг», 1998. – 195 с.
11. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю. Б. Иванов. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 248 с.
12. Идрисов А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Идрисов, С. В. Каартышев, А. В. Постников. – М. : Инф. – изд. дом «Филинь», 1998. – 272 с.
13. Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
14. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая лит-ра, 1998. – 768 с.
15. Обер-Крис Дж. Управление предприятием / Дж. Обер-Крис. – М. : Сирин, 1998. – 257 с.
16. Петров А. М. Методология выработки стратегии предприятия / А. М. Петров. – СПб. : УЭФ, 1992. – 127 с.

17. Портер М. Международная конкуренция / М. Петров. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
18. Райан Б. Стратегический учет для руководителей / Б. Райан. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
19. Стратегічний менеджмент: Підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2009. – 289 с.
20. Стратегія і тактика управління підприємством: навч. посібник / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкіна ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2009. – 421 с.
21. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. – М. : «Тандем», изд-во ЭКМОС, 1998. – 440 с.
22. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. А. П. Градова. – СПб. : Спецлитература, 1996. – 510 с.
23. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А.Томпсон, Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
24. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. – М. : ААиИ «Тандем», изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с.
25. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 304 с.
26. Френкель А. А. Математический анализ производительности труда / А. А. Френкель. – М. : Экономика, 1968. – 186 с.
27. Цай Т. Н. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка / Т. Н. Цай, П. Г. Грабовый. – М. : Аланс, 1997. – 288 с.

Навчальне видання

ОБОЛЕНЦЕВА Лариса Володимирівна,
ПИСАРЕВА Ірина Володимирівна

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ (СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ)

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання
освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *Л. В. Оболенцева*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Писарева*

План 2018, поз. 188Л

Підп. до друку 27.05.2020. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 7,6.

Тираж 50 пр. Зам. № .

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.