

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ І ФІНАНСІВ
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування



КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

для здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми
«Менеджмент» другого (магістерського) рівня зі спеціальності
073 «Менеджмент» (денної і заочної (дистанційної) форми навчання)

Кам'янець-Подільський, 2025

УДК 65.012.2

Укладач:

Алла ЧИКУРКОВА,

завідувач кафедри менеджменту, публічного управління
та адміністрування; доктор економічних наук, професор

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
(протокол № 3 від «22» квітня 2025 р.)*

Рецензенти:

Світлана СУДОМИР, д.е.н., професор, професор кафедри економіки і менеджменту ВП
НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

Володимир РУДИК, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та електронних платіжних систем ЗВО «Подільський державний
університет»

Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічний менеджмент» для здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» (денної і заочної (дистанційної) форми навчання) / Алла ЧИКУРКОВА. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. 107 с.(4,46 ум.д. а.).

Конспект лекцій призначено для використання здобувачами вищої освіти освітньо-професійної програми Менеджмент другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» (денної і заочної (дистанційної) форми навчання) для засвоєння навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент». Розглянуто основні питання, які охоплюють зміст курсу, наведено питання для самоконтролю знань здобувачів. Конспект лекцій містить також список рекомендованої літератури, за допомогою якого здобувачі вищої освіти і всі бажаючі зможуть поглибити свої знання з теорії та практики сучасного стратегічного менеджменту.

ПЕРЕДМОВА

У західній та східній теорії управління стратегічна діяльність визнана як окремий, перспективний предмет дослідження. В умовах України теорія і практика стратегічної діяльності та управління нею ще не зайняли належного місця. Думки більшості керівників підприємств щодо потреби освоєння та застосування стратегічного управління в умовах діяльності вітчизняних підприємств коливаються від ствердження про неможливість використання досвіду зарубіжних корпорацій на українських підприємствах, до дуже обережного погодження з тим, що окремі елементи стратегічного менеджменту, певно, будуть корисними в недалекому майбутньому. Формування ринкових відносин у національній економіці потребує докорінних змін у системі управління на всіх рівнях, зокрема на макрорівні. Його традиційна модель була орієнтована на дії вищих органів управління і пошук внутрішніх резервів, тому сучасні економічні перетворення гальмує інертність керівників та їхня націленість на вирішення внутрішніх поточних проблем.

Надзвичайно швидкі зміни ділового середовища українських підприємств, пов'язані з розвитком конкуренції, нових інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та іншими факторами, обумовили зростання важливості стратегічного менеджменту. В умовах жорсткої конкурентної боротьби і посилення впливу змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, організації мають концентрувати увагу не тільки на внутрішньому стані справ, а й виявляти та враховувати у своїй діяльності можливі зміни оточення. При цьому основною залишається проблема збалансування внутрішніх можливостей організації та змін у зовнішньому середовищі з метою виживання у конкурентній боротьбі сьогодні й у перспективі. Ця обставина сприяє зміні певних стереотипів господарювання, появи та впровадженню системи стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент як концепція управління підприємством дозволяє поглянути на організацію як на єдине ціле, пояснити із системних позицій, чому одні підприємства процвітають, а інші переживають стагнацію або їм загрожує банкрутство. Стратегічний менеджмент є інтегруючим курсом, який об'єднує різні дисципліни з теорії організації: основи менеджменту, маркетинг, фінансовий менеджмент, економіку фірми, методи прийняття управлінських рішень, інформаційні технології тощо.

Стратегічний менеджмент вважається не тільки особливою управлінською діяльністю, а й вершиною науки управління. Серед інших дисциплін системи менеджменту його вирізняє те, що він розглядає методи розробки загальних стратегій, які є основою для розробки конкурентних, продуктово-товарних, функціональних та ресурсних стратегій, а також механізми їх реалізації з метою досягнення відповідності між цілями, внутрішнім потенціалом підприємства і зовнішнім середовищем. Саме на цих аспектах управлінської діяльності акцентують увагу автори даного конспекту лекцій. Конспект лекцій складено відповідно до робочої програми дисципліни «Стратегічний менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» (денної і заочної (дистанційної) форми навчання). Матеріали, викладені в ньому, сприятимуть формуванню фахівця вищої категорії в галузі економіки і управління, розвитку у студентів самостійності, творчої активності, вміння

орієнтуватися у великому обсягу наукової інформації, у поточних та перспективних економічних процесах.

У конспекті лекцій викладено основи теорії стратегічного управління організацією, яка функціонує в конкурентному середовищі. Основні засади і підходи стратегічного менеджменту подані переважно на основі розробок зарубіжних учених і практики американських та європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Логіка побудови посібника відповідає загальному алгоритму вибору і впровадження економічної стратегії для різних об'єктів управління, зокрема корпоративної стратегії та бізнес-стратегії.

Слід відзначити, що теорія стратегічного менеджменту — відносно нова галузь економічної науки, в якій ще не до кінця сформовано термінологічний і методологічний апарати, структура дисципліни тощо. Авторами подається не одне визначення будь-якого терміну як аксіома чи єдина класифікація, а декілька, що дає змогу всебічно їх проаналізувати і порівняти. Питання планування стратегії розглянуто в тісному взаємозв'язку з організаційною структурою та культурою організації як об'єктами стратегічних змін.

Теми у посібнику подано відповідно до програми дисципліни «Стратегічний менеджмент». Їх можна об'єднати за такими напрямками:

- 1) основи управлінського аналізу: вступ у стратегічний менеджмент; визначення місії і цілей; аналіз стратегічних факторів середовища; портфельний аналіз;
- 2) основи розробки стратегій: загальні і загальноконкурентні стратегії; стратегії диверсифікації; функціональні стратегії; галузеві стратегії.

Завершується посібник розглядом питань управління реалізацією стратегій.

Структура конспекту лекцій логічна і послідовна. Кожний розділ розпочинається з визначення навчальних цілей, містить матеріали науково-теоретичного і прикладного характеру відповідно до програми дисципліни і закінчується формулюванням завдань для перевірки знань студентів. Конспект лекцій містить також список рекомендованої літератури, за допомогою якого студенти і всі бажаючі зможуть поглибити свої знання з теорії та практики стратегічного менеджменту. Також здобувачі зможуть засвоїти методи аналізу середовища і портфельного аналізу, розробки та реалізації стратегій.

Складений автором конспект лекцій стане у пригоді не тільки магістрам менеджменту, а й іншим фахівцям, які досліджують питання стратегічного менеджменту.

Зміст

Передмова.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	6
1. Загальна характеристика та розвиток стратегічного менеджменту.....	6
2. Конкурентні переваги організації як основа стратегії	15
3. Стратегічне планування.....	24
4. Типи стратегій розвитку бізнесу.....	37
5. Функціональні стратегії.....	52
РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ.....	63
6. Аналіз середовища підприємства.....	63
7. Розробка місії та стратегічних цілей організації.....	70
8. Оцінювання та вибір стратегії.....	78
9. Реалізація стратегії.....	95
Список рекомендованої літератури.....	106

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Лекція 1. Загальна характеристика та розвиток стратегічного менеджменту

- 1.1. Сутність і особливості стратегічного менеджменту.**
- 1.2. Порівняльна характеристика стратегічного й оперативного управління.**
- 1.3. Зміст, структура і принципи стратегічного менеджменту.**

1.1. Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівні. В умовах ринкової економіки неприйнятними стають жорстке адміністрування, традиційно „соціалістичні” методи планування на перспективу на основі досягнутого рівня та екстраполяційних моделей, орієнтація не на ринкові потреби, а лише на можливості виробництва тощо. Це означає, що кожному підприємству тепер потрібно самостійно розв’язувати проблеми, які раніше або не виникали, або розв’язувалися іншим способом, на іншому рівні.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи „середовище-організація”. Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища і дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Адаптація підприємств до зовнішнього середовища є однією з пріоритетних економічних проблем, що стоять перед сільським господарством. На даному етапі поняття адаптації пов’язується з можливістю трудового колективу в умовах ринкового середовища увійти в режим нормального функціонування на основі найбільш ефективної організаційно-економічної форми господарювання [27, с. 54].

Стратегічний менеджмент — не лише розробка програми розвитку, а й прийняття і виконання стратегічних рішень. Це також комплекс процесів, явищ і характеристик, що відображають пріоритетність цілей і розвитку, посилення елементів невизначеності й непередбачуваності в зовнішніх відносинах [29, с. 229]. Вироблення і реалізація стратегії, яка б більше відповідала умовам, що швидко змінюються, стали особливо важливою складовою діяльності керівництва більшості компаній.

Стратегічний менеджмент — це процес встановлення довготермінового спрямування організації, визначення специфічних цілей, розробки стратегії для їх досягнення з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин, а також засобів виконання обраного плану дій [6, с. 311].

Світовий досвід бізнесу показує, що стратегічний підхід до управління підприємством надає великі можливості ефективного розвитку в складних і мінливих умовах сучасного ринку.

Термін „стратегічне управління” було введено в 60–70 роках ХХ ст., щоб розмежувати поточне управління на рівні виробництва й управління на вищому рівні.

Ключове поняття стратегічного менеджменту — „стратегія” (у перекладі з грецької — „мистецтво розгортання війська в битві” чи „мистецтво генерала”). Традиційно мистецтво стратегії ґрунтується на уявленні про нього як одного із процесів управління організацією. Стратегія має такі ознаки:

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

Стратегією називають набір правил для прийняття рішень, на які організація орієнтується у своїй діяльності. Наприкінці 80-х років XX ст. з'явився новий підхід до означення поняття стратегії, який не суперечить минулим, але уточнює деякі аспекти:

- а) у стратегії однаково важливі всі складові, бо на стадії впровадження можуть виникнути непередбачувані фактори, які значно змінюють результат;
- б) стратегія пов'язана також із внутрішніми чинниками діяльності організації;
- в) стратегія — це процес, що відображає філософію керівництва фірми.

На сьогодні існує багато *означень стратегії*:

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

2) у *практичному аспекті*:

- це генеральна довгострокова програма чи спосіб дій стосовно вибору пріоритетів і розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей;
- засіб досягнення довгострокових цілей фірми;
- продумана сукупність норм і правил, що лежать в основі розробки та прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства.

Отже, *стратегія* — це майбутня діяльність, розрахована на тривалий період і спрямована на досягнення певної мети.

Процес прийняття та виконання стратегічних рішень, центральна ланка якого — стратегічний вибір, що ґрунтується на зіставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, у якому діє підприємство, називається стратегічним менеджментом.

Об'єкт стратегічного менеджменту — зовнішнє середовище, відстежування змін, пристосування до них, пошук можливостей у конкурентній боротьбі.

1.2. Щоб ґрунтовніше дослідити особливості стратегічного менеджменту, розглянемо основні його характеристики:

1. *Суб'єкти стратегічного управління.* За розробку та вибір стратегії відповідає вище керівництво організації. У заходах з реалізації стратегії беруть участь менеджери всіх рівнів управління та працівники підприємства.

2. *Зміст місії.* За стратегічного управління основне завдання — виживання в довготерміновій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, задоволення потреб зацікавлених у діяльності підприємства осіб: споживачів, акціонерів, керівництва, персоналу, ділових партнерів та інших. Місія підприємства в разі нестратегічного управління полягає у виробництві товарів і послуг для одержання прибутку від їх реалізації.

3. *Головна увага керівництва.* Зовнішнє середовище, відстежування його змін і адаптація до них, пошук можливостей у конкурентній боротьбі — об'єкт головної уваги керівництва підприємств у разі стратегічного управління. За звичайного управління керівники розв'язують насамперед внутрішні проблеми підприємств.

4. *Фактор часу.* Стратегічне управління орієнтоване на довгострокову перспективу. У розвинутих країнах зі стабільним середовищем підприємства можуть розробляти стратегію розвитку на 5, 10, 15 років і більше. Звичайне (оперативне) управління включає розробку середньо- та короткотермінових планів (на 1–2 роки), що забезпечують реалізацію стратегії.

5. *Порядок планування.* Стратегічне планування починається з оцінювання потреб ринку, аналізу дій конкурентів, вивчення тенденцій розвитку галузі. У разі звичайного управління планування починають з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації.

6. *Критерії ефективності управління.* За звичайного управління це забезпечення прибутковості та раціонального використання виробничого потенціалу. У разі стратегічного управління найважливіші критерії ефективності — своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку та зміни в зовнішньому середовищі.

7. *Підхід до управління персоналом.* За звичайного управління працівники — один з основних видів ресурсів, виконавці окремих функцій і завдань. У разі стратегічного управління це основа організації, головна цінність і джерело добробуту, якщо їхні професійні якості відповідають стратегії підприємства.

8. *Масштаби діяльності підприємства.* Стратегічне управління здійснює керівництво середніх і великих підприємств на формальних засадах із розробкою та затвердженням потрібних документів. Керівництво ж невеликих організацій якщо й розробляє та реалізує стратегії, то не так формально, періодично обговорюючи довготермінові цілі та заходи з їх досягнення [25, с. 8].

В теоретичній літературі існує ціла низка визначень, в яких наголос робиться на ті чи інші аспекти і особливості стратегічного управління, або на його відмінність від звичайного управління. Для наведення повного визначення стратегічного управління його порівнюють з оперативним управлінням, яке практикувалося у бізнесі до появи стратегічного управління. О. С. Виханський проводить порівняння за ключовими характеристиками управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристики оперативного і стратегічного управління

№ п/п	Ключові характеристики	Оперативне управління	Стратегічне управління
1.	Місія, ключова ціль	Організація діяльності для виробництва продукції, робіт і послуг з метою одержання прибутку.	Стабільний розвиток підприємства у довго-строковій перспективі через встановлення динамічного балансу з
2.	Орієнтири менеджменту	Дослідження внутрішніх можливостей аграрного підприємства, пошук резервів прибутковості через ефективне використання ресурсів.	Вивчення зовнішньої позиції підприємства на ринку, пошук можливостей у конкурент-тній боротьбі, ідентифікація стратегічних змін в оточуючому середовищі і адаптація до
3.	Фактор часу	Орієнтир на короткострокову та середньострокову перспективу.	Орієнтир на довгострокову перспективу.
4.	Система управління	Базується на функціях і організаційних структурах, процедурах, техніці та технології.	Підсистемами управління є персонал, система інформаційного забезпечення, комунікації, ринок, виробництво.
5.	Управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих	Погляд на працівників як на стратегічний ресурс підприємства та джерело його

№ п/п	Ключові характеристики	Оперативне управління	Стратегічне управління
6.	Оцінка ефективності управління	Ефективність визначається як прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу.	Ефективність визначається своєчасністю і точністю реакції підприємства на стратегічні зміни і нововведення в зовнішньому середовищі.

Джерело: [3, с. 12].

Як бачимо, основною ідеєю переходу від оперативного управління до стратегічного є ідея необхідності перенесення уваги вищого керівництва з внутрішніх проблем організації на проблеми зовнішнього середовища, щоб вчасно реагувати на зміни, які відбуваються в ній. Отже, можна зробити висновок про значні переваги стратегічного управління.

Отже, узагальнюючи приведені визначення, можна сказати, що *стратегічним* є управління, яке, спираючись на персонал, орієнтує підприємство на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку і стратегічних цілей у довгостроковому періоді.

1.3. Процес стратегічного управління загалом складається з двох взаємопов'язаних фаз: формулювання стратегії та її реалізації.

У науковій літературі виділено кілька підходів до визначення сутності та змісту стратегічного управління, більшість із яких відображено в практичному менеджменті (табл. 1.2). Незважаючи на відмінності в теоретичних підходах, можна сказати, що всі вони відносно визначення терміну „стратегічне управління” спрямовані у майбутнє.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення сутності та змісту стратегічного управління*

Назва підходу	Представники підходу	Ключові положення підходу	Хто розробляє стратегію організації
Дизайнерський	П. Селзнік, А. Уандлер, К. Ендрюс	Побудова стратегії — це спроба досягти відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.	Головна дійова особа стратегічного процесу — керівник організації, „архітектор стратегії”.
Формальний	І. Ансофф, Дж. Стейнер, П. Вак,	Створення стратегії — відносно ізольований систематичний процес формального планування.	Плановик стає центральною фігурою стратегічного процесу.
Аналітичний	М. Портер, Д. Шенделл, К. Хаттен	Процес формування стратегії — це вибір ключової стратегічної позиції фірми, що ґрунтується на аналітичних розрахунках і залежить від галузевої структури ринку.	Головні дійові особи в доборі стратегій — аналітики.
Підприємницький	Й. Шумпетер, А. Коул, Д. Коллінс, Д. Мур	Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні підприємця — керівника організації.	Владу сконцентровано в руках її керівника, який здатний до енергійних дій і в умовах нестабільності, це сприяє успіху організації Реалізація стратегії набуває форми важливих рішень, сміливих кроків
Навчальний	Ч. Ліндблом, Дж. Куїнн, Г. Хемел,	У сучасному складному та динамічному середовищі не варто дотримуватися заздалегідь	Найкращим учнем в організації має бути її керівник. Його роль полягає не в спробах заздалегідь уявити,

Назва підходу	Представники підходу	Ключові положення підходу	Хто розробляє стратегію організації
	К. Прахалад, К. Аджіріс та інші	розробленої стратегії; її слід створювати поступово, у міру розвитку організації.	якими будуть свідомо розроблені стратегії, а в тому, щоб керувати процесом стратегічного завчання колективу
Політичний	Г. Аллісон, Дж. Пфедфер, Г. Салансік, В. Естлі	Розробка стратегії — це процес боротьби за вплив організації на галузевому ринку.	Формування стратегій залежить від владних і політичних сил. Стратегії набирають форми пропозицій, хитрощів (вивертів), а не перспективних планів.
Трансформаційний	А. Чандлер, Г. Мінцберг, Д. Міллер, Р. Майлс,	Стратегічне управління зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні за допомогою трансформації організації.	Керівник має адекватно реагувати на зовнішнє середовище, як набір сил загального характеру, щоб не „зійти зі сцени”.

**Складено за дослідженнями автора.*

Залежно від умов комерційної діяльності, кожна фірма використовує відповідну теорію управління. На наш погляд, найпрогресивнішою є теорія стратегічного управління. Нині усе більше прихильників здобуває концепція підприємства як „відкритої системи”. Вивчення свідчить, що кожне підприємство „відповідає” за свою перспективу самостійно, а в ринковій економіці може бути перспективою як успіх, так і розорення. Самостійне „відкрите” підприємство у ринковій економіці постає перед розв’язанням таких завдань:

- самостійного визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності;
- визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників;
- налагодження ефективних зв’язків з партнерами та організаціями-регуляторами; громадськістю для формування позитивного іміджу — головного „капіталу” підприємства;
- створення та постійного поповнення власних банків даних і знань, які б забезпечували обґрунтування рішень, що приймаються, та захист інформації (комерційної таємниці) від конкурентів;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій та нагромадження (підтримки) конкурентних переваг тощо;
- інвестування (визначення джерел і напрямів використання інвестицій) та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів діяльності (прибутковість);
- визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками;
- використання досягнень науково-технічного прогресу завдяки налагодженню (або без нього) спеціальної інноваційної підсистеми управління.

Зазначені нами завдання є основними, однак не охоплюють усього переліку, з яким кожне підприємство нині стикається у своїй діяльності. Головне тут — зміна концепції підприємства та управління ним: з „основної ланки соціалістичного виробництва”, розміщеної „внизу” ієрархії управління, підприємство поступово стає самостійним ключовим, центральним елементом економічної діяльності держави. Разом з цим, кожне підприємство чи організація є унікальною, „відкритою” системою, що має певні особливості, які відрізняють одне підприємство від іншого.

Кожне підприємство є соціально-економічною системою, а отже, має загальні риси. До цих загальних характеристик відносять:

- використання основних елементів виробництва і функцій управління;
- змінність окремих параметрів і системи загалом упродовж періоду існування;
- здатність до формування власної поведінки, унікальність, нерідко — непередбачуваність її в конкретній ситуації;
- здатність адаптуватися до змін у середовищі, встановлювати ефективні зв'язки;
- здатність до протидії тенденціям, які можуть зруйнувати систему;
- властивість змінювати структуру й механізм функціонування на власний розсуд;
- здатність і спрямованість на цілевстановлення та цілереалізацію [30, с. 8].

Незважаючи на схожість характеристик підприємств як соціально-економічних систем, кожне підприємство самостійно розв'язує проблеми, що пов'язані з налагодженням зв'язків у системі „підприємство-держава”, врахуванням наявних чи можливих „технологічних проривів”, із структурною перебудовою на макро- та мікрорівні; із соціальними процесами в суспільстві тощо.

Основні етапи переходу до стратегічного менеджменту наведено на рис. 1.1.

Характеристика етапів	Основні орієнтири
Етап 1 Поточне управління за „відхиленнями”	Діяльність організації орієнтована на своєчасну реакцію на ситуацію, що складається. Планування обмежується розробкою бюджетів і поточних планів організації.
Етап 2 Управління „від досягнутого”, з елементами передбачення майбутнього	В діяльності організації застосовують елементи аналізу і контролю ситуації, що складається як у зовнішньому оточенні організації, так і в самій організації. При плануванні використовується екстраполяційне передбачення майбутнього.
Етап 3 Управління „за цілями”, з орієнтацією на зовнішнє середовище	Діяльність організації націлена на урахування кон'юнктури ринку, впроваджується „стратегічне мислення персоналу”. Планування має характер стратегічного, розробляються „стратегічні відповіді” на дії конкурентів у категоріях „продукт-ринок”.
Етап 4 Стратегічне управління	Діяльність націлена на активну підготовку майбутнього та створення ситуації, яка б була максимально наближена до поставлених цілей організації в майбутньому. Застосовується стратегічне планування, яке пронизує всі підсистеми діяльності фірми, використовуються всі досягнення зазначених вище етапів.

Рис. 1.1 Еволюція концептуальних уявлень про передбачення майбутнього

Джерело: [29, с. 12].

Дослідження свідчать, що зарубіжні теорії менеджменту за останні 30 років пройшли досить складний шлях, на якому виникали та відмирили різні концепції й підходи, зумовлені змінами в розумінні сутності та ролі менеджменту в розвитку окремих підприємств і суспільства загалом. Як визнають провідні спеціалісти — теоретики та практики, однією з найбільш плідних ідей у менеджменті за цей період стало вже традиційне для процвітаючих підприємств світу, однак все ще домінуюче та ефективне — стратегічне мислення. Зміст цього явища полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства та способів її досягнення, в ствердженні необхідності спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем (для визначення мети та способів досягнення), формування стратегій та рішень, що з них випливають, а також налагодження діяльності з метою їх здійснення.

Стратегічне мислення передбачає:

- концентрацію уваги на питаннях усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів і цільових настанов;
- акцент на ідентифікацію та своєчасне реагування на зміни в середовищі;
- послідовне обґрунтування форм і методів залучення та напрямів використання інвестицій, а також персоналу відповідної кваліфікації для реалізації місії і завдань фірми;
- узгодження всіх видів і напрямів діяльності в організації, зокрема стратегічних і поточних;
- викриття можливостей та засобів впливу на формування середовища підприємства;
- орієнтацію на координацію процесів розвитку підприємства в довгостроковому періоді через формування обґрунтованої системи стратегічного управління ініціативно-настановчого типу.

Менеджери сучасних організацій орієнтуються на стратегічне мислення, яке передбачає вивчення потреб споживачів, нових можливостей і загроз, конкурентних позицій, вважаючи це такою самою звичною діяльністю, як і аналіз та оцінка ситуації всередині 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.

Стратегічне мислення управлінського персоналу будь-якого підприємства відбито в понятті „стратегічний рівень підприємства”.

Стратегічний рівень — це система знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях. Позитивна або негативна відповідь на ці питання, що потребує глибоких різнобічних досліджень, дає змогу оцінити рівень стратегічної спрямованості (орієнтації) підприємства.

Стратегічно орієнтоване підприємство — це підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів „невизначеності майбутнього”.
2. Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформулювати відповідні інформаційні банки.
3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.
4. Полегшити роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності і прибутковості.
5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.
6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості окремих її підсистем до змін.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей [9, с. 14].

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

Виходячи з цього, на рис. 1.2 наведено принципову схему стратегічного менеджменту на підприємстві.

До принципів стратегічного менеджменту на підприємствах належать:

- *принцип пріоритетності* визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегій. В умовах використання внутрішнього потенціалу та обмежених ресурсів організація не може забезпечувати усі визначені цілі та стратегії одночасно;

- *принцип спадковості* характеризує закономірний перехід від головних ознак існуючого потенціалу організації до бажаного потенціалу при визначенні стратегій діяльності організації;

- *принцип коригування* характеризує необхідність постійного проведення змін в цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності організації. Стратегічне управління передбачає своєчасне прийняття стратегічних рішень відповідно до умов та обставин, що виникають, змінюючи цілі та коригуючи розроблені стратегії;

- *принцип концентрації зусиль* визначає, що при виборі стратегій необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху. На основі цього принципу організація повинна створювати свої конкурентні переваги;

- *принцип балансу ризиків* висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розробки альтернативних стратегій — створення стратегічного резерву, як альтернативних способів діяльності організації;



Рис. 1.2. Концептуальна схема стратегічного менеджменту на підприємстві
Джерело: [1, с. 16].

• *принцип співставлень* визначає технологію проведення перспективного аналізу. Оцінка потенціалу організації не буде об'єктивною, якщо його складові не будуть зіставлені з відповідними факторами зовнішнього середовища. В процесі реалізації стратегій організація повинна постійно відслідковувати зміни зовнішнього середовища, та порівнювати їх із власним потенціалом;

• *принцип синергізму* визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності організації. Стратегічне управління повинно формуватися як єдина система виконання усіх загальних функцій управління. Взаємозв'язок між різними видами діяльності та органами, що їх виконують, повинен забезпечувати єдність напрямів діяльності.

Узгодження зазначених принципів дозволяє більш чітко ідентифікувати напрями взаємодії підприємства з ринком. Використання цих принципів залежить від масштабу застосування та моделі стратегічного управління, що вибирає організація. Сучасна концепція конкурентних переваг на ринках базується на організації виробничого процесу і вибору того ринку, в який можливо увійти і де можна конкурувати.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні етапи розвитку стратегічного управління підприємством.
2. Дайте визначення стратегічного менеджменту і стратегічного управління.
3. Що таке стратегія і які її особливі риси?
4. Які основні характеристики стратегічного менеджменту?
5. Порівняйте оперативне і стратегічне управління?
6. Охарактеризуйте наукові підходи до визначення ролі та змісту стратегічного управління.
7. Розкрийте зміст підприємницького підходу до визначення ролі стратегічного управління в компанії.
8. Порівняйте дизайнерський і трансформаційний підходи до визначення ролі стратегічного управління в компанії.
9. Особливості політичного підходу до визначення ролі стратегічного менеджменту в компанії.
10. Назвіть переваги стратегічно орієнтованих організацій?
11. Що таке стратегічне мислення?
12. Що таке стратегічний рівень підприємства?
13. Розкрийте етапи стратегічного менеджменту на підприємстві?
14. Які основні принципи стратегічного менеджменту?

Лекція 2. Конкурентні переваги організації як основа стратегії

2.1. Поняття й загальні характеристики організації.

2.2. Сутність і роль конкурентних переваг у процесі стратегічного управління

2.3. Види конкурентних переваг організації.

2.4. Методи аналізу конкурентних переваг.

2.1. Узагальнення існуючих поглядів на організацію як об'єкт стратегічного менеджменту показало, що її слід розглядати як:

- систематизоване, свідоме об'єднання дій людей для досягнення певних цілей;
- групу осіб, які взаємодіють між собою для досягнення визначених цілей за допомогою матеріальних, правових, економічних та інших умов;
- групу людей, діяльність яких свідомо скоординована для досягнення спільних цілей;
- соціальне утворення (група людей) із певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети;
- сукупність людей і груп, поєднаних для досягнення певної мети, виконання того чи іншого завдання на основі визначених правил і процедур, розподілу прав і обов'язків.

Основні приклади організацій — підприємства, фірми, компанії, корпорації та їх підрозділи.

Підприємство — це виробничо-господарська одиниця, сукупність матеріальних і людських ресурсів, яка певним способом організована для досягнення визначених цілей.

Фірма — це організаційно-господарська одиниця, яка провадить підприємницьку діяльність у галузях промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту тощо, має комерційні цілі та користується правами юридичної особи.

Фірма може мати у своєму складі одне чи кілька підприємств, які спеціалізуються на конкретних видах діяльності (виробництві товарів, наданні послуг), і функціональні управлінські підрозділи.

Наведемо загальні характеристики організації:

1. *Спільні цілі.* Цілі відображають призначення організації, види продукції та послуг, вироблюваних і пропонуваних організацією для задоволення потреб суспільства. Спільні цілі формуються внаслідок взаємного впливу індивідуальних цілей членів організації чи їх задають ззовні відповідно до місії організації.

2. *Спільна діяльність людей* (персоналу, працівників), які мають відповідну кваліфікацію, знання та навички, потрібні для досягнення визначених цілей. Ефективна спільна діяльність забезпечує синергетичний ефект для організації.

3. *Ієрархія влади.* Люди, які працюють в організаціях, мають різний статус: керівники, фахівці, робітники, менеджери та підлеглі.

Вони утворюють ієрархію влади — перелік посадових осіб, починаючи з вищого керівника організації до менеджерів первинних підрозділів на найнижчому, операційному рівні керівництва.

4. *Наявність підрозділів, що виконують конкретні завдання.* Їх називають відділеннями, філіями, відділами, службами тощо.

Важливо оптимально визначити розміри структурних підрозділів, їх права й обов'язки, систему взаємозв'язків з іншими підрозділами, а також поставити завдання.

Від професійного вирішення всіх цих питань залежить функціонування організації в цілому.

5. *Поділ праці* відповідно до професійно-фахових характеристик працівників. Він дає змогу раціонально структурувати роботи й завдання. *Вертикальний* поділ праці, унаслідок якого відокремлюється функція управління, забезпечує координацію дій різних підрозділів і працівників. Приклад такого поділу праці — виділення кількох рівнів управління в організації. *Горизонтальний* поділ праці — результат використання переваг спеціалізації. Він може бути функціональний, технологічний, професійний тощо.

6. *Формалізація правил поведінки, процедур і контролю*, щоб організація діяла як єдине ціле. Працівники, виконуючи посадові обов'язки та приймаючи рішення, можуть діяти самостійно згідно із запровадженими нормами та правилами поведінки й не звертатися за вказівками до керівників.

7. *Взаємодія із зовнішнім середовищем і залежність від нього*. На організацію як відкриту систему впливають зовнішні прямі (постачальники, конкуренти, споживачі, органи влади) і непрямі чинники (політичні, економічні, соціальні, технологічні). Керівники організації мають вплив на прямі зовнішні чинники, а до впливу непрямих чинників вони повинні пристосовуватися.

8. *Організаційна культура* — сукупність цінностей, переконань, традицій і норм, під впливом яких формується поведінка окремих працівників і всього колективу організації. Більшість персоналу сприймає сильну організаційну культуру. Вона чітко визначає пріоритети, має глибокий вплив на поведінку людей.

9. *Потреба в управлінні* для координації дій підрозділів, оптимального поділу праці по вертикалі та горизонталі, забезпечення ефективного використання ресурсів, своєчасної й адекватної реакції на зміни й виклики бізнес-середовища. Управлінську діяльність слід відокремлювати від неуправлінської.

Закони функціонування та розвитку організації поділяють на статичні (які розкривають зв'язки в структурі) та динамічні (які відбивають особливості процесів управління).

Закон композиції: цілі організації мають бути узгоджені та спрямовані на підтримку головної загальної мети.

Закон пропорційності: має бути певне кількісне співвідношення між частинами організації; вони мають відповідати одна одній і залежати одна від одної.

Закон найменших. Структурна стійкість цілого визначається його найменшою частковою стійкістю. Стійкість організації щодо зовнішнього середовища залежить від часткових стійкостей її підрозділів стосовно спрямованого на них впливу: наприклад, якість роботи підрозділу залежить від якості роботи найгіршого працівника, а якість роботи організації — від якості роботи найменш кваліфікованого підрозділу (за принципом слабкої ланки).

Закон онтогенезу (перетворення). Кожна організація проходить у своєму розвитку кілька фаз життєвого циклу: становлення, розквіту, занепаду. Упродовж цього життєвого циклу одні об'єкти організації народжуються, другі розвиваються та процвітають, інші старіють і відмирають, але організація продовжує функціонувати.

Закон синергії: сума властивостей (і результатів діяльності) організації в цілому перевищує арифметичну суму властивостей (і результатів діяльності) всіх її елементів, узятих окремо. У разі високої організованості сума властивостей організації має

перевищувати суму властивостей її компонентів, а в разі низької — ефективність функціонування системи нижча за сумарну ефективність її компонентів.

Закон інформованості — упорядкованості: рівень упорядкованості, організованості системи залежить від рівня її інформованості.

Упорядкованість системи відображує наявність певним способом визначених взаємозв'язків. Що більше якісної інформації, то краще працює організація.

Закон єдності аналізу та синтезу: процеси розподілу, спеціалізації, диференціації в організації потрібно доповнювати протилежними процесами поєднання, кооперації, інтеграції. Для дослідження організації спочатку аналізують її (вивчають за допомогою декомпозиції — поділу організації на елементи), а потім виконують синтез — об'єднання в ціле частин, властивостей, характеристик, виділених під час аналізу. Аналіз зосереджений на структурі; він показує, як працюють частини цілого. Синтез акцентує увагу на функціях; він пояснює, чому ці частини діють так, а не інакше.

Закон самозбереження: організація прагне зберегти себе як цілісне утворення. Важлива умова збереження організації — забезпечення її рівноваги, наприклад стабільного кадрового складу, підтримки певного обсягу запасів, фінансової стійкості.

Із розвитком організації пов'язана проблема динамічної рівноваги, тобто рівноваги зі зміною структури під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Важлива умова самозбереження організації — її спроможність адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

2.2. Як свідчить досвід стратегічного менеджменту, підприємству важко контролювати досягнення жорстко визначених кінцевих результатів. Тому основний акцент в управлінні слід перенести на створення та підтримку його унікальних конкурентних переваг.

Конкурентні переваги підприємства — це:

- унікальні ресурси, якими володіє підприємство;
- стратегічно важливі для нього сфери бізнесу, які дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі [13];
- висока компетентність підприємства в певній сфері, яка надає найкращі можливості перемагати конкурентів, залучати споживачів і зберігати їх прихильність до товарів підприємства;
- будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство та яка надає йому перевагу над конкурентами [26];
- ключові фактори успіху; від них залежать досягнення на ринку, конкурентні можливості, прибутковість підприємства [25].

Конкурентні переваги втілюються в товарах, які організація випускає та реалізує на ринку. Продаж товару, який має конкурентну перевагу чи виготовлений з використанням внутрішньої конкурентної переваги організації, дає змогу одержати ефект.

Для ефективного використання конкурентних переваг у стратегічному управлінні потрібно брати до уваги їх сутнісні характеристики й особливості:

- стратегія розвитку підприємства має ґрунтуватися на його конкурентних перевагах;
- основа конкурентних переваг — унікальні активи підприємства чи особлива компетентність у сферах діяльності, важливих для даного бізнесу;

- визначаючи конкурентні переваги, слід орієнтуватися на запити споживачів і пересвідчуватися в тому, що ці переваги реальні, унікальні, відчутні для споживачів і сприймаються ними як такі;

- до загальних напрямів досягнення конкурентних переваг належать лідерство у витратах, диференціація продукції, фокусування (спеціалізація), ранній вихід на ринок, синергізм. Але залежно від специфіки товару, організації, ринку, галузі конкурентні переваги можуть набирати різноманітних форм;

- конкурентні переваги зазвичай реалізуються на рівні стратегічних бізнес-одиниць, вони складають основу ділової стратегії компанії;

- управління конкурентними перевагами слід провадити за тими самими функціями, що й управління іншими об'єктами (прогнозування, планування, організації, обліку та контролю, мотивації, регулювання);

- що більше переваг має організація перед наявними та потенційними конкурентами, то вища її конкурентоспроможність, життєздатність, ефективність, перспективність;

- конкурентні переваги в сучасному світі бізнесу перестали бути статичними. Вони змінюються під впливом інноваційного процесу (розробки нових технологій, зміни стилю життя та потреб споживачів, нового законодавства, рішень влади тощо). Тому для утримання конкурентних переваг потрібно постійно впроваджувати нововведення;

- конкурентні переваги не можуть бути вічними; вони виникають і зберігаються тільки за постійного вдосконалення всіх сфер діяльності. Можливість збереження конкурентних переваг залежить від джерел їх одержання, динамічності інноваційних процесів у організації, своєчасної заміни наявних конкурентних переваг на нові, перспективні;

- організація має захищати власні конкурентні переваги за допомогою патентів, ноу-хау, дотримання секретності, контролю над ресурсами, зв'язків із владними структурами, стимулювання персоналу;

- для збереження та поновлення конкурентних переваг у зв'язку зі змінами конкурентного середовища потрібен постійний моніторинг дій конкурентів і споживчих уподобань.

2.3. Конкурентні переваги організації формують рівень її конкурентоспроможності, здатність вести успішну конкурентну боротьбу, а також сприяють ефективному використанню стратегічного потенціалу. Це не постійні характеристики, вони діють тільки в певний період. Зі змінами в діловому середовищі організації змінюються також і її конкурентні переваги щодо інших учасників галузевого ринку. *За сферами діяльності* виділяють кілька груп конкурентних переваг:

1) технологічні:

- якість наукових досліджень (особливо в наукомістких, високотехнологічних галузях);

- можливість інновацій у виробничому процесі;

- можливість розробки нових товарів;

- рівень опанування наявних технологій;

2) виробничі:

- низька собівартість продукції (економія завдяки масштабу виробництва);

- якість продукції (зменшення кількості дефектів, скарг, рекламацій);

- ефективне використання виробничих потужностей (це важливо в капіталомістких галузях);

- вигідне розміщення підприємства, яке дає змогу економити витрати на транспортування;

- доступ до кваліфікованої робочої сили;
- висока продуктивність праці;
- можливість виготовляти багато моделей продукції різних розмірів;
- можливість виконувати замовлення споживачів;

3) збутові:

- широка мережа оптових дистриб'юторів і дилерів;
- широке розповсюдження точок роздрібної торгівлі;
- низькі витрати на реалізацію;
- можливість надавати сервісні послуги для споживачів;
- швидка доставка;

4) маркетингові:

- висока кваліфікація працівників відділу реалізації;
- зручна для клієнтів система технічної допомоги під час купівлі та використання продукції;

- акуратне виконання замовлень покупців (незначна кількість помилок і повернень);

- різноманіття моделей і видів продукції;
- мистецтво продажу;
- привабливий дизайн і упаковка;
- гарантії для покупців;

5) професійні:

- особливий талант (важливо в разі надання професійних послуг);
- ноу-хау в контролі над якістю;
- компетентність у дизайні;
- рівень оволодіння певною технологією;
- уміння проводити ефективну рекламу;
- спроможність швидко переводити продукцію зі стадії розробки в промислове виробництво;

6) організаційні:

- розвиток інформаційних систем;
- спроможність швидко реагувати на мінливу ринкову ситуацію (добре відлагоджений процес прийняття рішень, потрібно мало часу для виведення нових товарів на ринок);

- значний досвід і ноу-хау в менеджменті;

7) інші конкурентні переваги:

- сприятливий імідж підприємства в покупців;
- низькі загальні витрати (не тільки виробничі);
- вигідне розміщення (особливо для роздрібної торгівлі та надання послуг);
- приємні в спілкуванні, доброзичливі працівники;

- доступ на фінансові ринки (важливо для підприємств, які працюють у ризикованих чи капіталомістких галузях);
- наявність патентів.

За відношенням до організації конкурентні переваги поділяють на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні конкурентні переваги ґрунтуються на специфічних властивостях товару, які створюють цінність для покупців завдяки скороченню витрат і підвищенню ефективності. Ці переваги збільшують „ринкову силу” фірми. Вона може продавати товари дорожче, ніж її конкуренти, які не забезпечують потрібного рівня якості.

Фірми, що мають зовнішні конкурентні переваги, застосовують стратегію диференціації, яка спирається на популярність відомої товарної марки, спроможність виробляти різноманітні варіанти високоякісної продукції для різних сегментів ринку.

Внутрішні конкурентні переваги ґрунтуються на спроможності фірми забезпечити низькі витрати виробництва, що дає змогу досягти нижчого рівня собівартості, ніж у конкурентів. Ці переваги — наслідок вищої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність і стійкість щодо зниження ціни продажу, нав'язаного ринком або конкурентами.

Підприємства, що мають внутрішні конкурентні переваги, застосовують стратегію лідерства у витратах, яка ґрунтується на організаційних і виробничих розробках.

За джерелами одержання конкурентні переваги організації поділяють на дві групи:

- *переваги високого рангу* діють довго та забезпечують вищу прибутковість. Вони зумовлені високою репутацією підприємства, наявністю кваліфікованого персоналу, патентів, проведенням НДДКР, розвиненим маркетингом на основі використання новітніх технологій, сучасним менеджментом, довгостроковими зв'язками з покупцями;
- *переваги низького рангу* пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини тощо. Вони нестійкі, діють недовго, їх легко можуть „скопіювати” конкуренти.

За часом реалізації виділяють стратегічні й тактичні конкурентні переваги.

Стратегічні конкурентні переваги підприємство реалізує довго. Це розвиток НДДКР, підвищення кваліфікації персоналу, використання нових технологій, експортоорієнтована економічна політика, сучасна організація маркетингу.

Тактичні конкурентні переваги мають нетривалий термін реалізації. До них належать ефективна система мотивації персоналу, якісне сервісне обслуговування, використання ноу-хау в менеджменті.

2.4. Для проведення аналізу конкурентних переваг організації застосовують такі методи:

- кабінетні дослідження: робота з фінансовими документами, статистичною й іншою внутрішньофірмовою інформацією;
- спостереження й опитування споживачів, ділових партнерів і працівників підприємства за спеціальними методиками (діагностичні інтерв'ю);
- „мозковий штурм”, конференції й інші методи колективної роботи;
- експертні оцінки;
- бенчмаркінг (порівняльний конкурентний аналіз);
- метод аналізу профілю об'єкта;
- GAP-аналіз;

- LOTS-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- методи портфельного аналізу з використанням матриць БКГ, І. Ансоффа, GE/McKinsey й інших;
- діловий комплексний аналіз (проект PIMS).

Частину названих методів (зокрема SWOT, портфельного аналізу) розкрито в наступних розділах, а деякі розглянемо зараз.

Бенчмаркінг (від англ. *bench* — місце, *marking* — позначення) являє собою:

- метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби;
- спосіб вивчення діяльності суб'єктів господарювання, насамперед конкурентів, для використання їх позитивного досвіду у власній роботі;
- метод копіювання організацією переваг головних конкурентів у всіх галузях техніки, технології, економіки й управління;
- постійний систематичний пошук, упровадження найкращої практики, що сприяє збільшенню продуктивності.

У світовій практиці бенчмаркінг використовують для зменшення виробничих витрат, підвищення ефективності виробництва та збільшення збуту продукції, раціоналізації організаційної структури тощо.

У процесі розвитку бенчмаркінг пройшов *п'ять етапів* [21]:

1) етап *реверсивного* бенчмаркінгу (1940–1980 рр.):

- орієнтація на продукт, вивчення технічних переваг продукції конкурентів і впровадження відповідних змін у власному виробництві;
- порівняння характеристик продукту, його функціональних можливостей і рентабельності з аналогічними пропозиціями конкурентів;
- конкурентний аналіз особливостей продукту, орієнтованих на ринок;

2) етап *конкурентного* бенчмаркінгу (1960–1990 рр.): комплексне порівняння параметрів внутрішніх процесів із показниками конкурентів;

3) етап *процесного* бенчмаркінгу (1980–2000 рр.):

- початок вивчення найкращої практики в інших галузях;
- поглиблення вивчення внутрішніх процесів, розширення наукової бази;

4) етап *стратегічного* бенчмаркінгу (почався в 90-х роках ХХ ст.):

- систематичне оцінювання стратегічних альтернатив і підвищення результативності бізнесу завдяки запозиченню успішних стратегій від зовнішніх партнерів;

- оцінювання перспектив ділового партнерства;
- орієнтація на довгострокове вдосконалення;
- унесення фундаментальних змін у бізнес-процеси (реінжиніринг);

5) етап *глобального* бенчмаркінгу (почався з 90-х років ХХ ст.):

- вивчення досвіду глобальних компаній;
- дослідження питань, пов'язаних із міжнародною торгівлею;
- вивчення можливостей подолання міжнаціональних бар'єрів;
- зменшення різниці між бізнес-процесами в глобальному середовищі.

За рівнем аналізу конкурентних переваг виділяють стратегічний і операційний бенчмаркінг.

Стратегічний бенчмаркінг — процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі та стратегіям поведінки конкурентів.

Операційний бенчмаркінг спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності фірми: собівартості виробництва, ефективності продажу, досліджень, розробок тощо.

За об'єктами порівняння розрізняють загальний і функціональний бенчмаркінг.

Загальний бенчмаркінг — це порівняння показників виробництва та продажу власної продукції з показниками бізнесу багатьох виробників і продавців аналогічного товару.

Функціональний бенчмаркінг означає порівняння параметрів окремих функцій (операцій, процесів, методів роботи) підприємства з аналогічними параметрами найуспішніших конкурентів, що працюють у схожих умовах.

Процес проведення бенчмаркінгу в організації складається з кількох *стадій*:

- 1) планування: створення робочої групи; вибір параметрів (процесів) для порівняння з „базовими” фірмами-конкурентами;
- 2) дослідження: визначення системи показників, ключових факторів успіху, індикаторів результативності; ідентифікація підприємств — об'єктів для порівняння; збирання потрібних даних;
- 3) спостереження та збирання інформації про підприємства — об'єкти порівняння;
- 4) аналіз одержаної інформації;
- 5) розробка проекту змінення процесу (функції, виду діяльності);
- 6) техніко-економічне обґрунтування пропонованих змін;
- 7) упровадження змін у практику організації бізнесу;
- 8) контроль над бізнесом і остаточне оцінювання якості змін даної функції (процесу, операції, виду діяльності).

Профіль — це перелік характеристик об'єкта аналізу (підприємства, компанії) з погляду споживачів. Набір характеристик може бути таким:

1. Прогресивні технології.
2. Наявність ресурсів.
3. Творче розв'язання проблем.
4. Активний маркетинг.
5. Лідерство на галузевому ринку.
6. Компетентність персоналу.
7. Уміння розв'язувати складні проблеми.
8. Репутація та рівень довіри споживачів.
9. Рівень цін.
10. Рівень спеціалізації.
11. Рівень диференціації.

На основі результатів аналізу профілю організації керівництво має змогу точніше визначити сильні та слабкі сторони діяльності й конкурентні переваги, ефективно використовувати їх для підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Метод GAP-аналізу розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті (Каліфорнія, США). Це була спроба визначити методи управління та розробки стратегії, які дають змогу привести стан справ компанії у відповідність до найвищого рівня прагнень її вищого керівництва та власників.

GAP-аналіз виконують у такій *послідовності*:

- 1) попередньо формулюють цілі діяльності на терміни від 1 до 5 років;
- 2) прогнозують динаміку норми прибутку згідно з визначеними цілями компанії;
- 3) виявляють розбіжності між цілями та прогнозами;

4) визначають варіанти інвестування для кожного підприємства компанії та прогнози результатів;

5) визначають загальні альтернативні конкурентні позиції для кожного підприємства та прогноз результатів;

6) розглядають інвестиції та варіанти стратегії для кожного підприємства;

7) узгоджують цілі та стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля всієї компанії;

8) визначають розбіжності між попередніми цілями діяльності та прогнозом для кожного підприємства компанії;

9) уточнюють профіль можливих придбань нових підприємств;

10) визначають ресурси, потрібні для таких придбань, і їх можливий вплив на стратегічний портфель компанії;

11) переглядають цілі та чинні стратегії підприємств для ефективнішого використання конкурентних переваг.

Цей метод аналізу можна застосовувати як для окремого підприємства, так і для об'єднання підприємств.

Метод LOTS-аналізу (від швед. *lots* — лоцман) розроблено 1980 р. Головна його ідея полягає в тому, що кожна організація має формувати й пристосовувати свої конкурентні переваги та дії до вимог покупців. Методика LOTS передбачає глибоке, послідовне обговорення таких проблем і напрямів діяльності підприємства:

- наявного стану справ;
- стратегії розвитку;
- довгострокових цілей;
- короткострокових цілей;
- методів і об'єктів аналізу;
- кадрового потенціалу;
- планів розвитку;
- організації менеджменту;
- звітності.

Кінцева мета LOTS-аналізу — розробка бізнес-політики, за допомогою якої організація, підрозділ або працівник зможуть ефективніше формувати й використовувати власні конкурентні переваги.

Питання для самоконтролю:

1. Наведіть загальні характеристики організації як об'єкта стратегічного управління.
2. Розкрийте дію закону композиції на прикладі обраної вами організації.
3. Поясніть, як дія закону найменших впливає на ефективність стратегічного управління організацією?
4. Які особливості врахування закону синергії в разі стратегічного управління організацією?
5. В чому сутність конкурентних переваг і їх роль у процесі стратегічного управління підприємством?.
6. Перерахуйте види конкурентних переваг за класифікацією М. Портера.
7. Назвіть конкурентні переваги залежно від сфери діяльності організації.

8. Розкрийте фактори, що впливають на процес створення й утримання конкурентних переваг.
9. Які існують методи аналізу конкурентних переваг підприємств?
10. Розкрийте суть бенчмаркінгу як методу вивчення конкурентних переваг.

Лекція 3. Стратегічне планування

3.1. Сутність стратегічного планування і його в місце системі стратегічного управління.

3.2. Мета і принципи стратегічного планування.

3.3. Процес стратегічного планування.

3.4. Структура стратегічного плану.

3.1. Відомо, що планування є однією з функцій управління підприємством. Причому її виконання передуює усім іншим функціям та в значній мірі забезпечує їх успішне виконання. При управлінні робочою силою її планування є важливим засобом ефективного менеджменту. Планування робочої сили підприємств є найважливішим елементом кадрової політики, допомагає при визначенні її завдань, стратегії і цілей, сприяє їх виконанню через відповідні заходи.

Ринкова економіка не тільки не заперечує, а навпаки, передбачає розвиток і удосконалення планування виробництва. Загострення конкурентної боротьби, прагнення захопити якомога більшу частку ринку спонукають значну кількість американських, західноєвропейських і японських компаній кардинальним чином змінити систему внутрішньофірмового планування. На зміну фінансового (бюджетного) планування, яке охоплює короткостроковий період (не більше 1 року), почався перехід до середньострокового і стратегічного планування (грец. *strategos* — „мистецтво генерала”).

Стратегічне планування сьогодні розробляється вже багатьма вітчизняними підприємствами. Усвідомлення його необхідності і важливості на підприємстві прийшло не одразу. В умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно використовувати більш потужний інструмент, який би мав змогу не тільки перевести підприємство на новий ефективніший рівень управління, але й враховував основні цілі, які стоять перед ним. Одним з таких інструментів є механізм стратегічного планування. Наприклад, щоб уникнути входження підприємства у таку фазу життєвого циклу, як спад, треба в період росту впроваджувати систему стратегічного планування.

Між довгостроковим і стратегічним плануванням є суттєві відмінності. При довгостроковому плануванні виходять інерційності процесів (явищ), що допомагає передбачити майбутнє шляхом простої екстраполяції тенденцій, що склалися внаслідок зміни основних економічних параметрів діяльності підприємства. Довгострокове планування, що ґрунтується на простій екстраполяції тенденцій, могло існувати в практиці внутрішньофірмового планування лише в умовах економіки, що постійно прогресує. Однак воно виявилось малоефективним в умовах впливу зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, загострення конкурентної боротьби. Крім того, при побудові довгострокових планів виходили з того, що в майбутньому результати діяльності підприємства обов'язково будуть кращі, або, в крайньому випадку, не гірші, в порівнянні з минулим. В системі ж стратегічного планування названі вище умови не є

обов'язковими. В першу чергу намагаються досліджувати перспективи підприємства, виявити тенденції і закономірності, а також ті ситуації, котрі можуть позитивно або, навпаки, негативно вплинути на результати діяльності підприємства.

Вносячи значні зміни в процес управління підприємствами, стратегічне планування методологічно орієнтовано на розробку засобів, що забезпечують стає довгострокове управління, невдалих стратегічних рішень. Стратегічне планування не ставить перед собою завдання накреслити „чудову” картину майбутнього, не пов'язаного з реальним життям (загострення конкурентної боротьби, глобалізація господарських зв'язків, диференціація попиту, бурхливий розвиток науки та техніки); його призначення полягає в тому, щоб зробити оперативні, поточні управлінські рішення обґрунтованими в умовах невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища.

При розробці планів, і в першу чергу стратегічного плану, слід завжди оцінювати ймовірний характер розвитку зовнішніх факторів, вивчати процес зміни цінностей, мотивів поведінки та ін. Стратегічне планування не підпорядковується під бажаний результат, а саме виступає інструментом вироблення цілей.

Таким чином, в цілому відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням можна узагальнити так: довгострокове планування ґрунтується на простій екстраполяції тенденцій; у відповідності зі стратегічним підходом виникає задача передбачення змін і завчасне пристосування до них. Звідси випливає, що стратегічне планування базується на прогностичних оцінках, бо тільки прогноз дозволяє в значній мірі здійснювати таку важливу і необхідну функцію планування, як передбачення, що ґрунтується на науковому аналізі дійсності і передбачених тенденцій і процесів у майбутньому [5, с. 24].

Аналіз досвіду ведучих зарубіжних компаній показує, що планування на рівні корпорації в цілому, а також на рівні відділень, їх груп, заводів та інших організаційних підрозділів являється загальноновизнаною практикою. Ця вихідна функція управління накладає відбиток на всі аспекти діяльності сучасних фірм. Проте, так було не завжди. Загальнокорпоративне планування в своєму розвитку пройшло три етапи:

- 1) довгострокове екстраполятивне планування;
- 2) стратегічне планування;
- 3) стратегічне управління, як найбільш сучасна модифікація загальнокорпоративного планування.

Головний недолік довгострокового екстраполятивного планування полягав у тому, що підприємство розглядалось як „закрита система”, яка майже не взаємодіє з зовнішнім середовищем. Цілі та завдання підприємства вбачались заданими і залишались стабільними на протязі довгого періоду часу. Тому планували „планування від досягнутого”, контрольні цифри, стандартизація завдань, адміністративні методи.

Однак, починаючи з 70-х років, почався докорінний злом традиційних концепцій управління, що було викликано різкими змінами зовнішнього середовища діяльності фірм: загостренням конкуренції, високими темпами технологічних і структурних зрушень, насиченням ринків товарами, зростанням ролі держави і т.д. Зовнішнє середовище підприємств набуло високого динамізму, нестабільності, невизначеності і виявило непридатність довгострокового екстраполятивного планування. Необхідно було змінити початковий принцип при опрацюванні загальнокорпоративних планів - іти не від минулого до майбутнього, а від майбутнього до теперішнього. Дуже часто події, які здавалися керівництву випадковими, малоімовірними, мали вирішальний характер.

Спочатку це знайшло відображення в тому, що довгострокове екстраполятивне

планування було замінено стратегічним плануванням. В його рамках головні передумови успішної діяльності фірми знаходяться не всередині, а назовні її, тобто успіх фірми пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до свого навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, соціально-політичного, міжнародного і т.д.

Однак діяльність планово-штабних підрозділів корпорацій, працюючих в цьому напрямку, не завжди призводила до підвищення прибутку і, з цієї точки зору, вони себе не окупували, потребуючи значних витрат на утримання. Це стало поштовхом до пошуку нового підходу в загальнокорпоративному плануванні, який би в більшій мірі забезпечував довгострокову успішну діяльність фірми. Такий підхід було знайдено, пов'язувався він із стратегічним управлінням і вже на початку 80-х років його використовували 45% корпорацій із 500 найбільших.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що на фірмах, з одного боку, існує чітко виділене і організоване, так зване „формальне” стратегічне планування, а з іншого боку, структура управління корпорації, механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні виробничо-господарські плани. Тобто стратегічне управління включає два основні процеси:

- 1) стратегічне планування
- 2) тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії.

При цьому особлива увага приділяється створенню адекватних, гнучких структур управління. Стратегічне управління не слід розглядати як просто результат еволюції планування. Воно викликане глибокими об'єктивними змінами в навколишньому середовищі підприємств і орієнтоване на ринок завтрашнього дня.

Стратегічне планування являється однією з основних функцій стратегічного управління. Воно представляє собою процес прийняття управлінських рішень відносно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації.

Стратегічне планування - це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів.

Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити непередбачувані сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Тому стратегічне планування має такі характерні ознаки:

По-перше, на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, яка мала на меті свої власні інтереси, стратегічне планування базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища: були виділені стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні господарські центри (СГЦ). СЗГ - це окремі

сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які фірма має чи хоче отримати вихід. У відповідності з СЗГ в середині фірми виділялись виробничі підрозділи, відповідальні за стратегію розвитку СЗГ - стратегічні господарські центри. Згодом СЗГ здобули назву „стратегічні поля бізнесу”. Поле бізнесу - це продукт, котрий знаходиться у тісному зв'язку з ринком збуту.

По-друге, важливою ознакою стратегічного планування являється аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства.

По-третє, методика стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства в залежності від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому.

3.2. Мета стратегічного планування — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким основним принципам:

- **цілевстановлення та цілереалізація** — всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів;

- **багатоваріантність, альтернативність та селективність** — реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;

- **глобальність, системність, комплексність і збалансованість** — орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

- **спадковість і послідовність** — стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку (про це йшлося під час розгляду „стратегічного набору”) з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

- **безперервність** — стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;

- **наукова та методична обґрунтованість** — використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

- **реалістичність, досяжність** — врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

- **гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію** — урахування характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами „життєвих циклів” (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

- **ефективність і соціальна орієнтованість** — забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого — розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

- кількісна та якісна визначеність — планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

- довгостроковість заходів — орієнтація на розв’язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Так, на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу; їх, як правило, і враховують, визначаючи періоди, на які розробляються стратегічні плани:

- лісотехнічне господарство — 10 – 20 років;
- транспортне машинобудування та автомобілебудування — 10–20 років;
- хімічна та фармацевтична промисловість — до 10 років;
- електротехнічна промисловість — 5–10 років;
- легка промисловість — до 5 років;
- виробництво ЕОМ — 2–3 роки і т. д.

Збільшення „часового горизонту” не підвищує ефективність планів. Одним із факторів (особливо для малих підприємств) підвищення якості планів є збільшення частоти планування (за рахунок корекції), вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період.

3.3. Стратегічне планування являє собою сукупність дій і рішень, які приймає керівництво у процесі розробки специфічних стратегій, спрямованих на досягнення організацією своїх цілей. На рис. 3.1 зображено процес стратегічного планування.

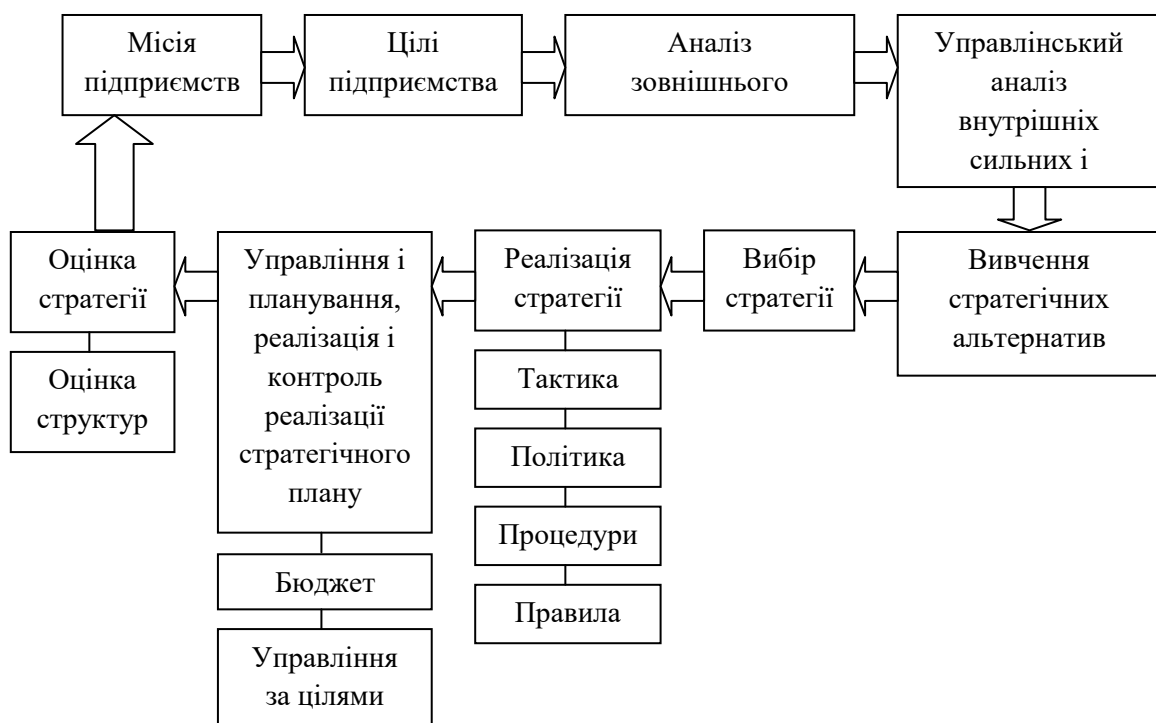


Рис. 3.1. Процес стратегічного планування

Після визначення місії та цілей підприємства, аналізу сильних і слабких сторін його зовнішнього і внутрішнього середовища обґрунтовують базову (головну) стратегію підприємства. Розрізняють три види базових стратегій:

- *стратегія виживання (скорочення)* — виключно захисна стратегія, яку використовують в умовах глибокої кризи економічної діяльності підприємства, коли воно перебуває на грані банкрутства або є банкрутом. Метою підприємства у цій скрутній ситуації є стабілізація становища, перехід до стратегії стабілізації. Стратегія виживання не може бути довгостроковою, оскільки це не відповідає інтересам працівників, акціонерів, керівництва. З одного боку, вона потребує швидких, рішучих, достатньою мірою скоординованих дій, а з другого — обачливості та реалістичності у прийнятті рішень. Реалізація стратегії виживання потребує жорсткої централізації управління, концентрації влади. Серед головних напрямів дій керівництва виділяють такі:

1) у сфері маркетингу: перегляд товарної політики з тим, щоб вона відповідала вимогам ринку; перегляд систем товароруху та просування товару з метою підвищення їхньої ефективності й відповідності зовнішньому середовищу; проведення цінової політики, яка дає змогу утримуватись на ринку;

2) зміни у фінансовій діяльності: створення умов жорсткої економії витрат; зведення до мінімуму капіталовкладень; можливий продаж чи закриття збиткових виробництв; залучення нових банківських кредитів; централізація фінансових операцій;

3) удосконалення системи управління: зміни у співвідношенні централізації та децентралізації; здійснення необхідних кадрових змін; вироблення нової політики діяльності підприємства;

- *стратегія стабілізації* — стратегія діяльності підприємства в умовах нестабільності продажу та доходів. Це може бути швидке або несподіване падіння (а), тривале падіння (б) чи розвиток у вигляді коливань (в). Стратегія стабілізації передбачає вирівнювання обсягу продажу, прибутку, інших показників з наступним їх підвищенням і поступовим переходом від захисної до наступальної стратегії, до стану зростання. Залежно від ситуації, що склалась на підприємстві, головну увагу спрямовують на: економію усіх видів витрат; зняття з виробництва нерентабельної продукції; перегляд системи товароруху; пошук резервів підвищення ефективності;

- *стратегія зростання (росту)* — найбажаніша для підприємства стратегія стабільного зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу, інших показників.

Процес стратегічного планування можна умовно розділити на чотири фази.

Перша фаза – фінансове планування. Воно обмежується процедурою складання річного бюджету і базується на оцінках і інтуїції вищого керівництва.

Друга фаза передбачає сполучення фінансового і довгострокового планування. Фінансові результати прогнозуються звичайно на 3–5 років уперед, найчастіше ґрунтуючись на результатах минулої економічної діяльності. Недолік такого підходу полягає в тому, що майбутнє важко передбачити, використовуючи тільки фінансові показники. У наш час рішення за такою схемою приймають підприємства з нескладною організаційною структурою.

Третя фаза – концентрація уваги на факторах зовнішнього оточення: новітніх технологічних розробках, демографічних, соціальних, економічних. На основі отриманих даних і заглибленого дослідження ринків збуту можуть розроблятися альтернативні стратегії.

Четверта фаза – стратегічний менеджмент. Крім дій, що відносяться до попередніх фаз, тут підприємства основну увагу приділяють збереженню і зміцненню позицій на ринках. В даний час усі ведучі корпорації розвинутих країн в області планування використовують стратегічний менеджмент.

Основною ідеєю є місія організації. Відповідно до обраної місії вищим керівництвом ставиться мета. Для реалізації цілей необхідно досліджувати усі фактори зовнішнього і внутрішнього оточення для того, щоб згодом сформулювати можливі стратегії. Аналіз розроблених стратегій і вибір оптимальної виробляється з урахуванням можливостей фірми і факторів зовнішнього оточення. Вибором стратегії в основному закінчується процес планування. На етапах реалізації і наступної оцінки прийнятої стратегії виявляються її сильні і слабкі сторони, при необхідності вносяться відповідні корективи. Багато підприємств після аналізу реалізації розроблених планів коректують і місію організації.

Нині економіка України переходить до нових ринкових відносин, її підприємствам надано можливість самостійно господарювати в умовах ринку; особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще — щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу „стратегічної прогалини” , тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі. Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом „від необхідного”, можна визначити верхню межу „стратегічної прогалини”. „Стратегічна прогалина” — це „поле стратегічних рішень”, які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа „стратегічної прогалини”). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність „того, що можливо” з „тим, чого треба досягти”. Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом’якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити „стратегічну прогалину”, насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій. Модель стратегічного планування на основі „стратегічної прогалини”. В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому стосовно розглядуваної моделі є

певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення „стратегічної прогалини”, більшість з яких так і залишиться незатребуваними. Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або меншій мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення „стратегічної прогалини” кінець-кінцем дасть змогу відповісти на запитання: „Чи має підприємство можливості до виживання взагалі?”

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг. Ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу (рис. 3.2). Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

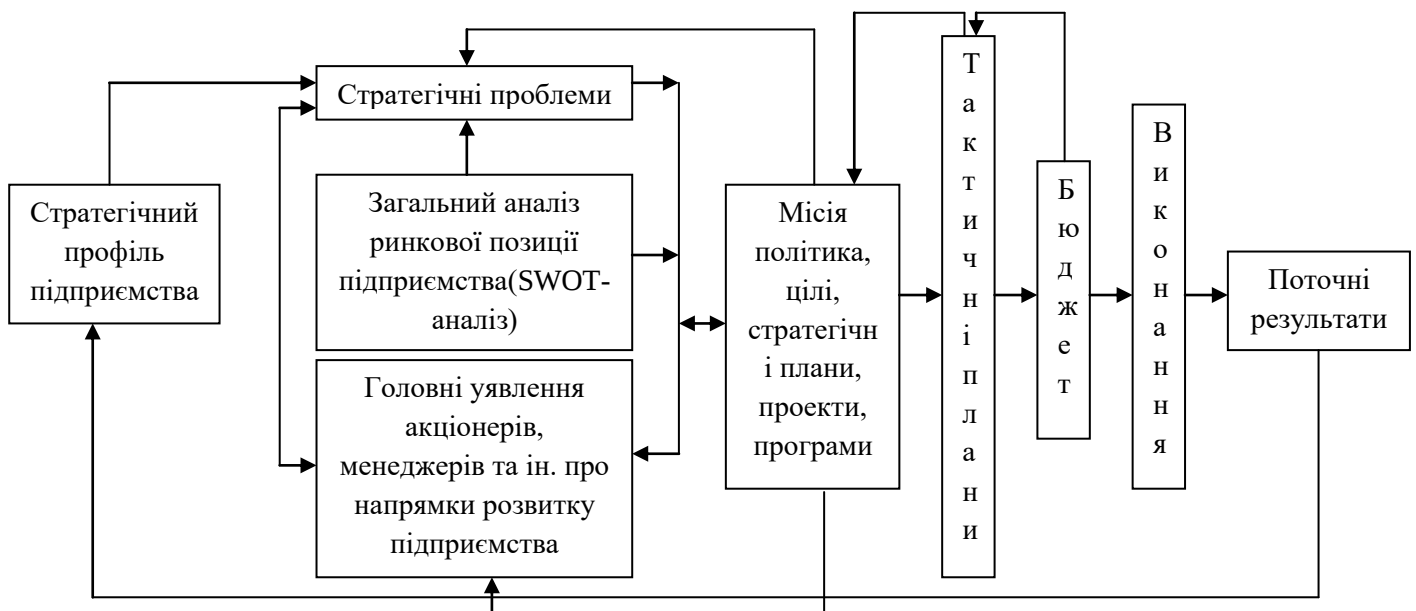


Рис. 3.2. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню. Визначення конкурентоспроможності — складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв’язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами. Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) й можуть бути вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Модернізація технологічного процесу, наприклад, не потребує істотних змін в організації

та управлінні підприємством. Інші стосуються не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв'язків підприємства (наприклад, реструктуризації), потребують значних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв'язках і функціях тощо. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на „стратегічну прогалину”, де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи „продукт — ринок”. Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом. Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни (рис. 3.3).

Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці — це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого „доброго імені”. Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії (рис. 3.4). Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

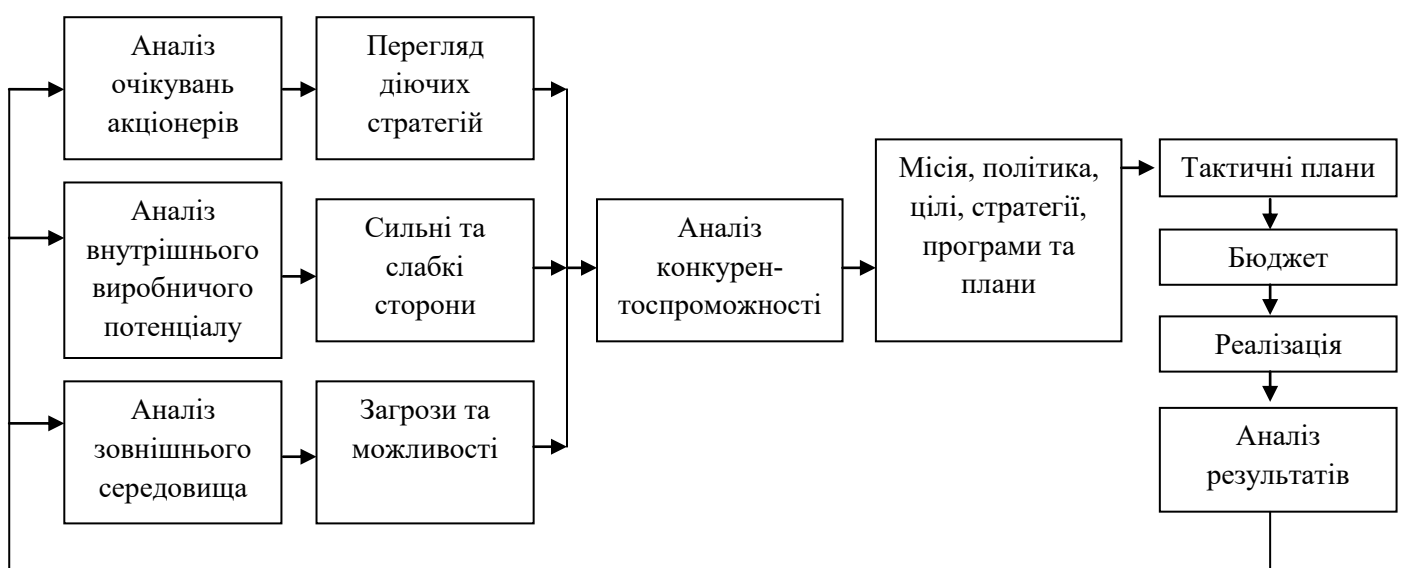


Рис. 3.3. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності

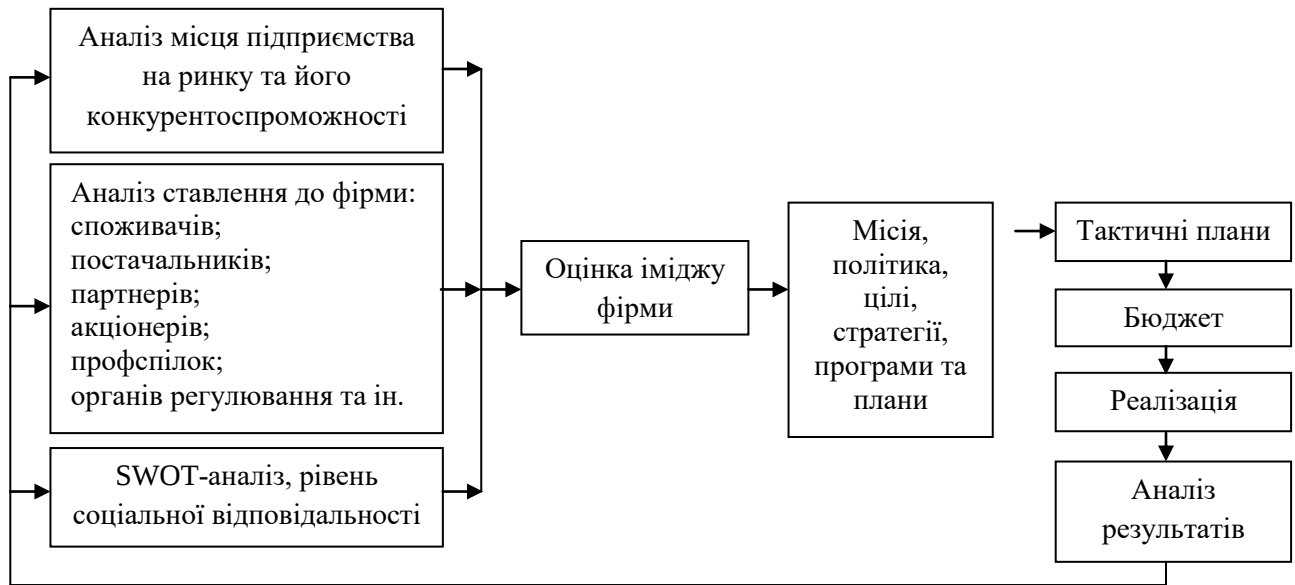


Рис. 3.4. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу підприємства

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів (рис. 3.5).

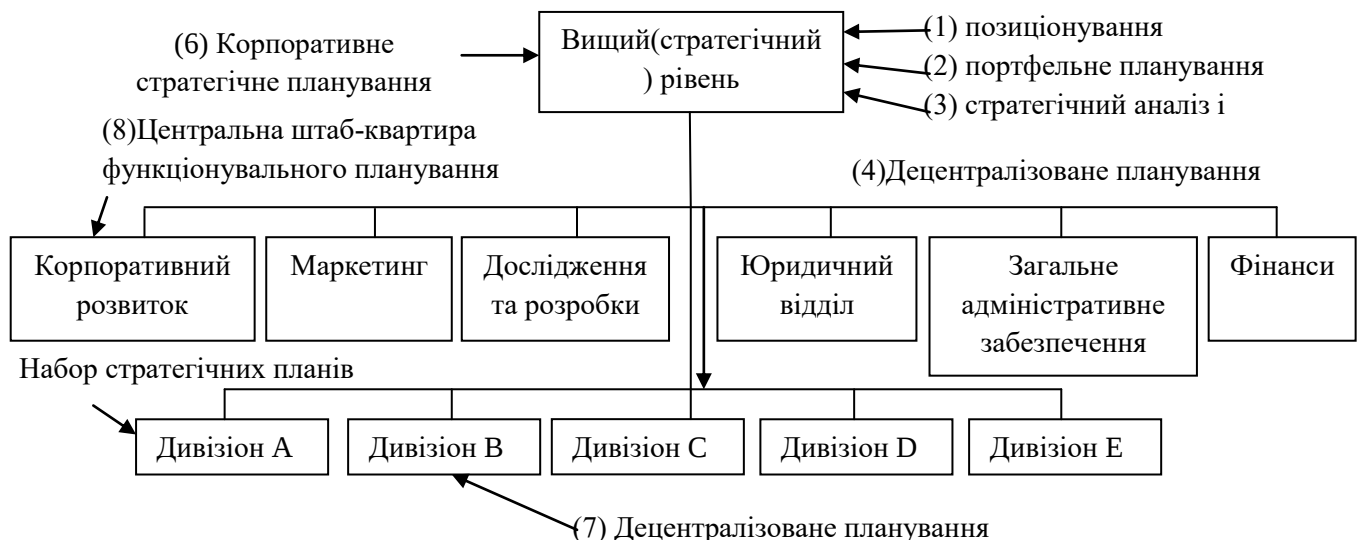


Рис 3.5. Стратегічне планування на великому підприємстві

Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовуються при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи

планових документів. Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплених у вигляді протоколу зборів членів, або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування дає позитивні результати. Систематичне ефективне стратегічне планування потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів (рис. 3.6).

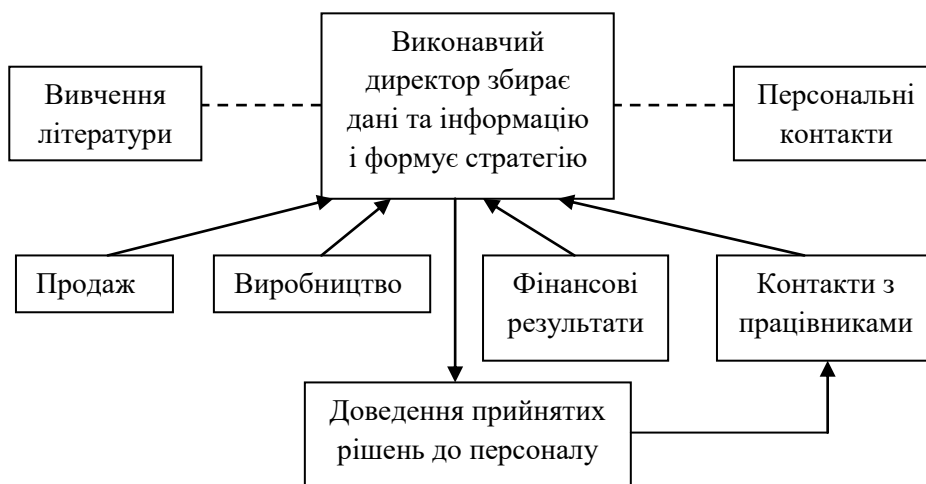


Рис. 3.6. Стратегічне планування на малому підприємстві

3.4. Структура стратегічного плану розвитку підприємства має включати такі розділи:

1. Передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми. Тенденції розвитку галузі та їх вплив на стан підприємства. Перспективи й труднощі розвитку підприємства.
2. Стратегія маркетингової служби.
3. Напрями й заходи щодо створення конкурентних переваг:
 - 3.1. Стратегія оновлення послуг, пропонованих підприємством.
 - 3.2. Стратегія розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й сфери надання послуг.
 - 3.3. Стратегія ресурсозабезпечення певних структурних підрозділів підприємства.
 - 3.4. Стратегічний фінансовий план.
 - 3.5. Стратегія розвитку міжнародної діяльності.
 - 3.6. Стратегія розвитку системи менеджменту.
4. Оцінка ефективності стратегій.
5. Реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства.

У розділі 2 стратегічного плану розвитку підприємства „Передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми. Тенденції розвитку галузі та їх вплив на стан підприємства. Перспективи й труднощі розвитку підприємства” повинні бути розкриті такі питання:

- з урахуванням еволюційного розвитку світової цивілізації, досягнень окремих високорозвинених держав, загальних досягнень розвитку макросистеми передбачити характер і потенційні можливості щодо розвитку оточуючої макросистеми;
- на основі аналізу розвитку готельного й ресторанного господарства за останні 5-10

років визначити тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного індустрії;

- на основі аналізу проблем галузі визначити перспективи розвитку досліджуваного підприємства.

У розділі 2 „Стратегія маркетингової служби” слід визначити:

- концепцію стратегічного маркетингу, застосовуваного на даному етапі;
- функції й завдання відділу маркетингу на перспективу;
- технологію й результати стратегічної сегментації ринку;
- стратегію ціноутворення, прогнозування цін на пропоновані підприємством продукцію й послуги;
- стратегію опанування ринків збуту продукції й послуг;
- стратегію розробки нового асортименту продукції й послуг;
- стратегію ресурсозабезпечення;
- розвиток служби маркетингу на перспективу.

У розділі 3 „Напрями й заходи щодо створення конкурентних переваг” необхідно проаналізувати:

- фактори макросередовища, інфраструктуру регіону й мікро-середовища підприємства;
- стан техніки, технології, організації виробництва, використання чисельного й кваліфікаційного складу працівників, систему менеджменту на підприємстві;
- роботу маркетингової служби у даний період;
- конкурентні переваги підприємства;
- обрання й обґрунтування стратегічних факторів конкурентних переваг;
- адаптацію стратегічних факторів переваг до запланованої стратегії.

У підрозділі 3.1 стратегічного плану „Стратегія оновлення послуг, пропонованих підприємством” доцільно деталізувати стратегію оновлення асортименту пропонованих послуг. В основу обґрунтувань повинні бути покладені:

- результати маркетингових досліджень щодо визначення попиту на послуги;
- оброблені дані анкетного опитування щодо якості послуг і продукції підприємств харчування;
- аналіз існуючих технологій ресурсозбереження;
- прогноз показників конкурентоспроможності продукції та послуг досліджуваного підприємства та основних конкурентів.

Доцільно також обґрунтувати наукові підходи, системи, принципи, методи й технологію, які застосовуватимуться при розробці стратегії оновлення пропонованих продукції і послуг. Якщо на підприємстві впроваджуватимуться інвестиційні проекти, то необхідно обґрунтувати їх техніко-економічну доцільність.

У підрозділі 3.2. „Стратегія розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й сфери надання послуг” необхідно проаналізувати:

- організаційно-технічний рівень виробництва послуг;
- соціально-побутові умови праці й відпочинку працівників усіх структурних підрозділів підприємства;
- діяльність підприємства в сфері охорони оточуючого природного середовища;
- стратегію організаційно-технічного розвитку всіх структурних підрозділів;
- організаційно-правову структуру підприємства;
- техніко-економічне обґрунтування прогнозів;
- узгодження „стратегії розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й

сфери надання послуг”.

Підрозділ 3.3. „Стратегія ресурсозабезпечення певних структурних підрозділів підприємства” повинен включати:

- аналіз якості методичного, правового, інформаційного й ресурсного забезпечення підприємства в цілому та його окремих підрозділів;
- висновки щодо ресурсозабезпечення підприємства певними видами сировини, засобами матеріально-технічного призначення й паливно-енергетичними ресурсами;
- аналіз існуючих зв'язків з постачальниками ресурсів, інформації, документів;
- висновки й рекомендації щодо вдосконалення системи ресурсопостачання;
- розробку нової стратегічної моделі ресурсозабезпечення підприємства, забезпечення його нормативно-технічною документацією та інформацією;
- техніко-економічне обґрунтування нової стратегічної моделі ресурсозабезпечення певних структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Підрозділ 3.4. „Стратегічний фінансовий план” повинен відбивати:

- показники рентабельності й ефективності певних видів пропонованих підприємством послуг і продукції;
- основні кінцеві економічні показники господарсько-фінансової діяльності підприємства, показники використання різних видів ресурсів і усталеності підприємства на ринку;
- прогноз щодо змін фінансових показників окремих структурних підрозділів підприємства;
- обґрунтування й узгодження стратегічного фінансового плану.

Підрозділ 3.5. „Стратегія розвитку міжнародної діяльності” повинен включати:

- прогнозування щодо реалізації обраної стратегії міжнародної діяльності підприємства;
- обґрунтування й узгодження стратегії розвитку міжнародної діяльності.

У підрозділі 3.6. „Стратегія розвитку системи менеджменту” необхідно:

- проаналізувати якість і ефективність функціонування системи менеджменту підприємства та його окремих підрозділів за останні роки;
- виявити слабкі місця в структурі, змісті та побудові системи менеджменту при виконанні виробничої програми;
- обґрунтувати й узгодити стратегію розвитку системи менеджменту.

Розділ 4. „Оцінка ефективності стратегії”. Оцінку ефективності стратегії необхідно проводити після розробки всіх попередніх розділів стратегічного плану. При оцінці економічної ефективності плану доцільно застосовувати наукові методи, дані затвердженої нормативно-правової бази, положення, інструкції, формули тощо. Припускається використання оригінальних наукових методик, за умови їх обґрунтування.

Розділ 5. У розділі „Реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства” повинні бути висвітлені такі питання:

- методика проведення діючої стратегії підприємства, сітковий графік реалізації стратегії;
- визначення слабких місць в організації виробничих процесів, контролі й обліку виконання стратегічного плану окремими структурними підрозділами;
- обґрунтування й узгодження розділу «Реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства»;

- опис інструкцій, методик, стандартів, технологічних програм і інших допоміжних матеріалів (вихідні дані для розрахунків, пояснювальні записки тощо).

Наведена структура стратегічного плану й зміст його розділів має рекомендаційний науково-прогнозуєчий характер у зв'язку з тим, що на сучасному етапі розвитку готельно-ресторанного бізнесу можлива непередбачуваність і варіативність складення стратегічних планів розвитку підприємств, організацій і фірм.

Питання для самоконтролю:

1. Які передумови виникнення стратегічного планування?
2. Охарактеризуйте стратегічне планування як діяльність.
3. Яка мета стратегічного планування?
4. На яких принципах базується стратегічне планування?
5. Розкрийте етапи стратегічного планування.
6. Порівняйте сучасні моделі стратегічного планування.
7. Які відмінності у стратегічному плануванні підприємств різних розмірів?
8. Структура стратегічного плану розвитку підприємства.
9. Особливість третього розділу стратегічного плану розвитку підприємства.

Лекція 4. Типи стратегій розвитку бізнесу

4.1. Стратегії щодо продукту.

4.2. Стратегії інтеграції.

4.3. Стратегії диверсифікації.

4.4. Конкурентні стратегії організації.

4.5. Міжнародні стратегії.

4.1. Найпоширеніші стратегії, які висвітлені в літературі можна класифікувати (рис. 4.1).

Стратегії щодо продукту:

- *Стратегія низьких витрат* орієнтує керівництво підприємства на широкий ринок і виробництво значних обсягів стандартизованої недорогої продукції середньої якості. Вона спрямована на досягнення конкурентних переваг завдяки нижчій собівартості продукції порівняно з конкурентами на галузевому ринку. Підприємству доцільно застосовувати стратегію низьких витрат за таких умов: коли рівень інфляції низький, національна валюта стабільна; за високих темпів інфляції ця стратегія неперспективна; попит на продукцію високоеластичний за ціною й однорідний; галузева продукція стандартизована, і покупець може купити її в різних продавців; переважає цінова конкуренція; визначальний фактор для покупців — ціна, а не якість і особливості продукції; відмінності в товарних марках не мають великого значення для покупців; їхні витрати, пов'язані з переходом від одного товару до іншого, невеликі; на галузевому ринку діють кілька потужних покупців, які можуть диктувати умови угод і знижувати ціни; підприємство контролює значну частку галузевого ринку, має доступ до джерел дешевої сировини, робочої сили чи інших джерел зниження собівартості продукції.



Рис. 4.1. Основні типи стратегій

Джерело: [23, с. 62].

- *Стратегію диференціації* застосовують відомі компанії. Вона полягає у виробництві різноманітних модифікацій високоякісної популярної марочної продукції для ринку з неоднорідним попитом. При цьому основне завдання підприємства — забезпечити унікальність та вищу цінність продукції для покупців із погляду якості, особливих характеристик, методів збуту, сервісного обслуговування порівняно з конкурентами.

Застосовувати цю стратегію доцільно за таких умов: **на підприємстві:** імідж виробника надійної продукції, технічне лідерство в галузі; володіння ноу-хау, недосяжними для конкурентів; розвинена служба НДДКР і гнучке виробництво, що дає змогу оперативно модифікувати продукцію відповідно до змін вимог ринку; атмосфера творчості, залучення найкращих працівників до співпраці; висока якість продукції чи послуг; споживачі виділяють і цінують низку відмітних властивостей продукції; високопрофесійна маркетингова служба, на функціонування якої витрачаються достатньо великі ресурси; збут продукції поєднано із супутніми послугами;

на ринку: чимало покупців визнають характеристики продукції цінними для себе; переважає нецінова конкуренція; попит на продукцію різноманітний за структурою; конкуренти не можуть швидко та без значних витрат зімітувати ознаки диференціації.

- *Стратегія спеціалізації (фокусування)* одна з базових стратегій невеликих підприємств, які починають свій бізнес. Вона полягає в зосередженні на потребах одного

сегмента чи конкретної групи покупців без намагання охопити весь ринок. Її основу складає особлива спрямованість діяльності підприємства та рівень кваліфікації його персоналу, які дають змогу успішно обслуговувати ринкову нішу. Мета підприємства при цьому — задовольнити потреби обраного сегмента краще за конкурентів, зорієнтованих на широкий ринок.

Стратегія фокусування найбільш доцільна за таких ринкових умов: ресурси підприємства не дають змоги обслуговувати весь ринок, але воно може якісно обслуговувати споживачів одного сегмента; є ринкові сегменти, на яких можна сконцентрувати зусилля підприємства; сегмент забезпечує прибутковість, він збільшується, не привертає уваги великих конкурентів; підприємство має можливості ефективно використовувати й захищати конкурентні переваги, на яких ґрунтується стратегія.

4.2. Інтеграція (від лат. *integratio* — відновлення, поповнення) — це: об'єднання в ціле будь-яких частин, елементів; рівень співпраці між частинами організації заради досягнення стратегічних цілей відповідно до вимог бізнес-середовища; об'єднання кількох компаній під одним управлінням для взаємної вигоди, послаблення конкуренції завдяки скороченню накладних витрат, збільшення власної частки ринку, поєднання технічних і фінансових ресурсів, спільних досліджень і розробок; узгоджений розвиток і взаємне доповнення підприємств, галузей економіки, регіонів, країн для ефективнішого використання ресурсів і задоволення потреб учасників цього процесу в певних товарах і послугах [23].

Економічна інтеграція відбувається як на рівні національних господарств країн, так і між підприємствами, фірмами й корпораціями. Економічна інтеграція виявляється в поширенні та поглибленні виробничо-технічних зв'язків, спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів, створенні сприятливих умов для економічної діяльності, знятті взаємних бар'єрів.

Таблиця 4.1

Типи стратегій інтеграції

Класифікаційна ознака	Типи стратегій
Принцип об'єднання	Функціональна
	Інвестиційна
Напрямок зростання й об'єднання підприємств	Вертикальна (зворотна, пряма)
	Горизонтальна
Сфера (галузь) об'єднання	Технологічна
	Фінансова
	Виробнича
	Маркетингова
	Збутова
	Інші
Бажання учасників	Дружня (об'єднання, злиття)
	Ворожа (поглинання)
Ступінь об'єднання	Повна
	Часткова
	Квазіінтеграція
Особливості юридичного оформлення	М'яка
	Жорстка
Географічна (територіальна)	Місцева (локальна)
	Регіональна
	Міжрегіональна

Класифікаційна ознака	Типи стратегій
	Національна
	Міждержавна
	Глобальна
Організаційна форма	Картель, синдикат, пул
	Асоціація, корпорація
	Консорціум, трест, концерн, конгломерат, холдинг, фінансова група, промислово-фінансова група
	Виробниче, науково-виробниче, міжгалузеве, територіальне об'єднання

У разі **функціональної інтеграції** об'єднуються підприємства, пов'язані процесом виробництва. За **інвестиційної інтеграції** виробничої спільності підприємств немає. **Вертикальна інтеграція** — це об'єднання підприємств однієї галузі, які перебувають на різних технологічних етапах виробничого процесу; виробнича кооперація підприємств однієї галузі, близьких галузей промисловості, що спеціалізуються на виготовленні вузлів, деталей, комплектувальних та інших виробів, потрібних для кінцевого продукту.

Найчастіше вертикальна інтеграція проходить у двох основних формах залежно від її спрямованості у виробничому процесі: зворотної (регресивної) інтеграції та прямої (прогресивної).

Зворотна (регресивна) інтеграція забезпечує зростання підприємства завдяки приєднанню функцій, які раніше виконували постачальники (контролю над джерелами сировини, виробництва комплектувальних виробів і напівфабрикатів). Метою зворотної інтеграції може бути захист стратегічно важливого джерела сировини чи доступ до нової технології, важливої для основної діяльності, а також зменшення залежності від постачальника.

Пряма (прогресивна) інтеграція - це зростання підприємства внаслідок приєднання ним функцій дистриб'юторів продукції: збутових, рекламних, транспортних, сервісних та ін.; підсилення контролю підприємства над системою просування його продукції.

Горизонтальна інтеграція — це об'єднання, налагодження тісної взаємодії підприємств, які випускають однорідну продукцію та застосовують схожі технології. Її провадять технологічно незалежні підприємства, зацікавлені в збільшенні спільного збуту продукції.

Мета горизонтальної інтеграції — підсилення позицій підприємства в галузі за допомогою поглинання конкурентів чи встановлення контролю над ними. Ця стратегія дає підприємству змогу економити на масштабах виробництва, зменшувати загрозу конкурентної боротьби, збільшувати спектр товарів і послуг, географічно розширювати ринки.

Дружнє об'єднання (злиття) — це угода між кількома підприємствами, капітал яких об'єднують в одній компанії. Зазвичай так об'єднуються близькі за розміром підприємства за рішенням вищого менеджменту (власників, засновників).

Ворожа інтеграція (поглинання) — форма примусового злиття, яка полягає в ліквідації поглинутої фірми та переданні фірмі, що її поглинула, усього майна, зобов'язань і боргів ліквідованої фірми.

За ступенем об'єднання можливі такі типи інтеграції: **повна інтеграція діяльності**; **часткова інтеграція** (у цьому разі частину продукції виробляють на підприємстві, а частину закупають у інших підприємств); **квазіінтеграція** — створення альянсів між підприємствами, які зацікавлені в інтеграції, без переходу прав власності.

За *м'якої форми* інтеграції сторони узгоджують свої інтереси без підписання юридичних документів. У цьому разі підприємство не може ніяким жорстким формальним способом (наприклад, через суд) уплинути на своїх партнерів. У разі *жорсткої форми* інтеграції відносини сторін обов'язково оформлюють у вигляді юридично обов'язкового договору. Так створюють холдинги, промислово-фінансові групи, концерни, трести.

Картель (від фр. *cartel*, італ. *cartelio* — документ) — це форма об'єднання виробників або споживачів, гласна чи негласна угода групи близьких за профілем підприємств, фірм, компаній про квотування, обсяги виробництва та продажу, ціни, ринки збуту, обмін ліцензіями, стандартизацію продукції, обмін досвідом управління. Картель створюють надовго (5-10 років) для збільшення прибутків за допомогою регламентації конкуренції всередині об'єднання та стримування зовнішньої конкуренції з боку фірм, які не беруть участі в об'єднанні.

Синдикат (від лат. *sindicus* — повірений, представник) — це об'єднання однорідних промислових підприємств, створене для продажу продукції через спільну збутову контору, яка має форму акціонерного товариства чи товариства з обмеженою відповідальністю; із ними всі учасники синдикату укладають однакові угоди на збут власної продукції.

Пул (від англ. *pool* — спільний фонд, котел) — форма об'єднання компаній, прибуток яких перераховують до загального фонду та потім розподіляють між ними згідно з певними пропорціями. Пул як організаційна форма інтеграції має такі *особливості*: це один із типів монополістичних об'єднань компаній, різновид картелю; об'єднання компаній у пул тимчасове; у межах пулу діють певні правила розподілу спільних витрат і прибутків.

Асоціація — це договірне об'єднання, створене на добровільних засадах для постійної координації господарської діяльності та забезпечення захисту прав учасників і загальних інтересів. Асоціація має такі *особливості*: це найм'якша організаційна форма інтеграції; її створюють для координації діяльності; можлива централізація певних функцій, переважно інформаційних; члени асоціації зберігають свою господарську самостійність і права юридичної особи; асоціація не відповідає за зобов'язаннями своїх учасників; члени асоціації мають право безплатно користуватися її послугами.

Корпорація — це договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів із делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного із учасників; організація чи союз організацій, створені як юридична особа для захисту інтересів і привілеїв їх учасників.

Корпорація сприяє розв'язанню двох фундаментальних проблем керування бізнесом: залучення капіталу під великі інвестиції та диверсифікації, розподілу комерційного ризику.

Консорціум (від лат. *consortium* — співучасть, співтовариство) — це тимчасове об'єднання великих фірм (підприємств, банків, наукових центрів, державних структур) для спільного проведення фінансових операцій, реалізації масштабних капіталомістких проектів, зокрема міжнародних.

Цілями створення консорціуму можуть бути високоякісне виконання термінових, масштабних замовлень і проектів, що потребують консолідації зусиль і ресурсів фінансових, виробничих, науково-технічних і сервісних компаній.

Трест — це об'єднання власності й управління підприємств однієї чи кількох галузей із повною ліквідацією їх виробничої та комерційної самостійності.

Трест як організаційна форма інтеграції має такі *особливості*: це найжорсткіша з усіх форм об'єднання підприємств; за такої форми інтеграції поєднуються всі аспекти господарської діяльності підприємств; у межах тресту підприємства не мають власної юридичної, господарської, виробничої та комерційної самостійності; усі підприємства — учасники тресту підпорядковані одній головній компанії, яка провадить оперативне керівництво як виробничим комплексом, так і пов'язаними з ним сервісними й торговельними підприємствами.

Концерн (від англ. *concern* — фірма, підприємство) — це об'єднання підприємств різних галузей, учасники якого втрачають власність на засоби виробництва та вироблений продукт, а головна фірма провадить фінансовий контроль над іншими учасниками об'єднання.

Конгломерат (від лат. *conglomeratus* — зібраний, ущільнений) — одна з форм об'єднання підприємств різних галузей, не пов'язаних між собою виробничою й технологічною спільністю (функціональною залежністю), унаслідок чого об'єднуються капітали та власність різних компаній, які перебувають під єдиним фінансовим контролем переважно великого банку.

Холдинг (від англ. *holding* — володіння) — це корпорація, компанія, головне підприємство, що керує діяльністю інших підприємств, компаній або контролює їх діяльність.

Холдингова компанія — це об'єднання комерційних організацій, до якого належать головна, керівна компанія, яка володіє контрольними пакетами акцій або паями дочірніх компаній і таким способом за допомогою системи участі контролює їх діяльність.

Холдингову компанію створюють у формі відкритого акціонерного товариства для зменшення витрат діяльності, зайняття нових секторів ринку, прискорення переливання капіталу між різними галузями.

Фінансово-промисловою групою називається: тип корпоративного об'єднання, у якому беруть участь підприємства й організації, пов'язані майновими, фінансовими, виробничо-технологічними й управлінськими відносинами; диверсифікована багатофункціональна структура, утворена внаслідок об'єднання капіталів підприємств, кредитно-фінансових, інвестиційних інститутів, інших організацій для максимізації прибутку, підвищення ефективності виробничих і фінансових операцій; група фінансово взаємозалежних підприємств і спеціалізованих фінансових інститутів, створена з метою виконання спільних завдань.

Згідно із законодавством України промислово-фінансова група — це об'єднання, до складу якого можуть входити промислові підприємства, банки, наукові та проектні установи, інші установи й організації з усіма формами власності, які намагаються отримати прибуток.

4.3. Диверсифікація (від лат. *diversus* — різний, віддалений і *facere* — робити) — це розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми й об'єднання; процес проникнення фірми в іншу галузь виробництва; опанування нових видів виробництва для підвищення ефективності діяльності, одержання економічної вигоди, розподілу комерційного ризику.

Стратегію диверсифікації можна реалізовувати за допомогою як створення нових підприємств, так і скуповування фірм або злиття з ними. Унаслідок диверсифікації односторонню виробничу структуру замінюють багатопрофільним виробництвом, великі фірми та компанії поступово перетворюються на багатогалузеві комплекси. Стратегію диверсифікації доцільно застосовувати за таких умов:

- коли галузевий ринок насичений продукцією, попит скорочується, загострюється конкуренція;
- бізнес підприємства забезпечує надходження фінансових ресурсів, обсяги яких перевищують поточні потреби та можуть бути ефективніше використані в інших сферах бізнесу;
- новий бізнес може зумовити синергетичний ефект (наприклад, завдяки кращому, ніж за внутрішнього зростання, використанню обладнання, комплектувальних виробів, сировини тощо);
- обладнання, устаткування, виробничі потужності використовуються не повністю, і є сенс застосувати їх у нових напрямках бізнесу;
- бізнес підприємства має сезонний характер; для компенсації цього недоліку доцільно збалансувати, поповнити, урізноманітнити асортимент продукції (послуг);
- антимонопольне регулювання не дає змоги розширювати бізнес у межах окремої галузі;
- можна зменшити втрати від податків;
- є можливість проникнути на інші галузеві чи зарубіжні ринки;
- існує загроза поглинання підприємства.

У сучасних корпораціях застосовують різні варіанти стратегії диверсифікації, їх класифікацію показано на рис. 4.2.

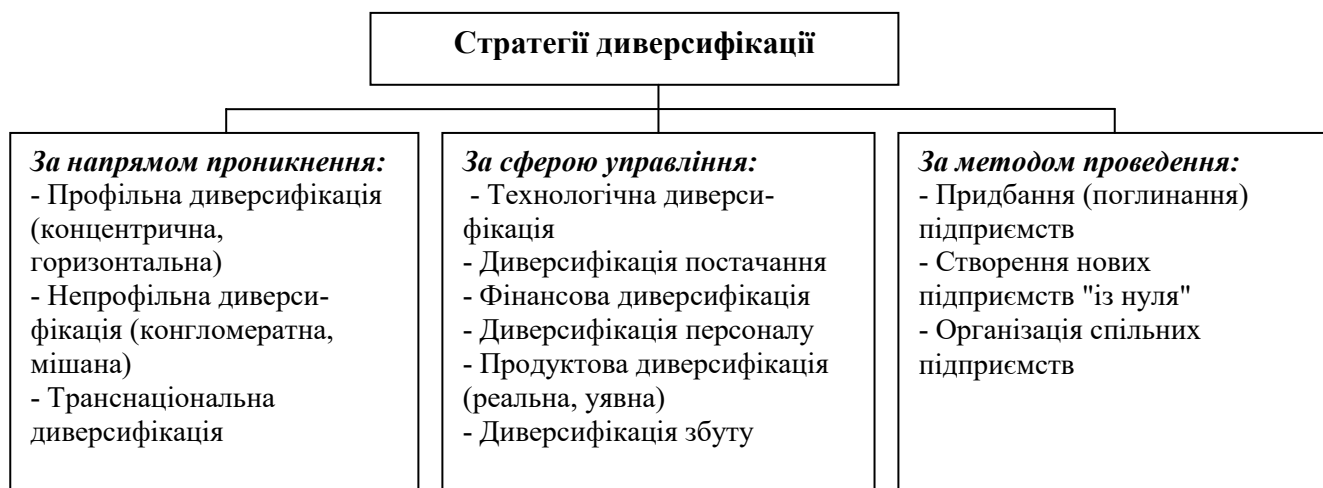


Рис. 4.2. Типи стратегій диверсифікації

Джерело: [23, с. 126].

Розглянемо стратегії диверсифікації, виокремлені за напрямом проникнення.

Профільна диверсифікація — це розширення діяльності підприємства проникненням у споріднені галузі, де можна використати стратегічну відповідність з основним бізнесом і перетворити їх на конкурентну перевагу. Вона дає змогу досягнути таких цілей підприємства: підсилити свої позиції в галузі, поглинувши конкурентів або встановивши контроль над ними; досягти економії завдяки масштабу виробництва; розширити асортимент товарів або послуг; географічно розширити ринки збуту.

Профільна диверсифікація може бути концентрична та горизонтальна.

Стратегія концентричної диверсифікації полягає в переході до виробництва нової продукції, яка в технологічному та маркетинговому аспекті подібна до колишньої продукції підприємства, щоб привернути увагу нових споживачів.

Стратегія горизонтальної диверсифікації — це перехід до виробництва нової продукції, яка в технологічному та маркетинговому аспекті не пов'язана з колишньою продукцією підприємства. При цьому нова продукція має бути зорієнтована на потреби колишніх покупців і клієнтів. Важлива умова реалізації цієї стратегії — попереднє оцінювання підприємством власних можливостей щодо виробництва нової продукції.

Непрофільна (конгломератна, бокова, латеральна) диверсифікація — це охоплення нових напрямів бізнесу, не пов'язаних з основною діяльністю підприємства.

Диверсифікація в зовсім нові (неспоріднені) галузі доцільна тільки тоді, коли жодна зі споріднених галузей уже не має перспектив зростання. При цьому стратегічну відповідність не вважають важливою конкурентною перевагою для підприємства.

Головне в непрофільній диверсифікації — знайти та придбати фінансово вигідні підприємства, які дадуть змогу швидко одержати прибуток. Непрофільну диверсифікацію вважають найскладнішою стратегією розвитку.

Особливість **стратегії транснаціональної диверсифікації** — багато підприємств і охоплених національних ринків у портфелі компанії. При цьому керівництво корпорації має розроблювати різні стратегічні підходи для кожного галузевого ринку з можливими варіантами залежно від конкретної країни. Наступне важливе завдання менеджерів диверсифікованих транснаціональних корпорацій — приймати обґрунтовані рішення щодо координації стратегічних дій підприємств, які належать до різних галузей і розміщені в різних країнах.

Стратегія диверсифікації має такі *переваги*:

- 1) скорочення витрат унаслідок об'єднання різних видів бізнесу завдяки загальній системі управління, контролю, координації, а також прискореному обороту ресурсів;
- 2) технологічний вииграш від обміну технологіями, спільних наукових досліджень і конструкторських розробок;
- 3) можливість вийти з неперспективної галузі (бізнесу) та закріпитися в перспективних галузях із високою нормою прибутку;
- 4) розподіл комерційного ризику по різних напрямках бізнесу, що зменшує залежність підприємства від проблем в одній конкретній галузі;
- 5) досягнення більшого ефекту від використання фінансових ресурсів компанії;
- 6) зменшення залежності від зміни фаз циклу ділової активності (сезонності) та стабілізація норми прибутку.

Проблеми та слабкі сторони диверсифікації.

1. Вимоги до керівництва диверсифікованої компанії надто високі. Вище керівництво корпорації має правильно оцінювати привабливість галузей і підприємств, відрізняти вигідні придбання від невдалих, добирати компетентних менеджерів для управління окремими напрямами бізнесу, уживати заходів для усунення проблем у діяльності окремих підприємств.

2. Неможливо використати стратегічну відповідність для створення додаткових конкурентних переваг (у разі непрофільної диверсифікації).

3. Через переоцінку привабливості галузі, проблеми в новому бізнесі, надмірний оптимізм щодо майбутньої прибутковості підприємства — об'єкта поглинання —

диверсифікація може бути невдала, а перспективи одержання додаткових прибутків — непевні.

4. У разі профільної диверсифікації може статися, що переваги стратегічної відповідності важко використати через відмінності в управлінській культурі й організаційних структурах управління, ворожість менеджерів і персоналу придбаних підприємств.

5. Є небезпека потрапити під дію антимонопольного законодавства (у разі профільної диверсифікації).

4.4. Конкурентна стратегія — це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.

Стратегії підприємств залежно від розвитку галузевого ринку поділяють на:

1. Стратегії підприємств на нових галузевих ринках.

Для досягнення стратегічного успіху на нових галузевих ринках потрібно бути готовим ризикувати, мати підприємницький підхід, хорошу інтуїцію щодо смаків і уподобань споживачів, швидко реагувати на нові напрями розвитку ринку, розробляти адекватні стратегії.

Щоб розвиватися на перспективних галузевих ринках, підприємства мають додержуватися таких *рекомендацій*.

1. У разі дефіциту фінансових ресурсів для освоєння технологічних досягнень можна створювати стратегічні союзи з іншими підприємствами, щоб отримати потрібний досвід і можливості. Якщо немає можливостей і бажання об'єднатися з іншими підприємствами, слід застосовувати стратегію фокусування.

2. Якщо є потрібні ресурси, то для досягнення лідерства в новій галузі можна застосувати стратегію диференціації, спрямовану на підвищення якості товару.

3. Слід активно вдосконалювати технологічний процес, підвищувати якість продукції, поліпшувати її дизайн, організовувати нові канали збуту.

4. Потрібно освоювати нові споживчі сегменти, шукати нові способи використання товарів, розширювати географію діяльності.

5. Варто використовувати інформаційну, іміджеву рекламу для ознайомлення споживачів із товарами, формувати в них позитивне враження про підприємство.

6. Слід швидко реагувати на технологічні зміни, виникнення перспективних розробок.

7. Потрібно знижувати ціни для залучення нових споживачів.

8. Треба бути готовими до появи на галузевому ринку сильних, фінансово потужних конкурентів, які застосовують агресивні стратегії.

2. Стратегії підприємств на зрілих галузевих ринках.

Для розвитку підприємства на зрілому галузевому ринку воно має дотримуватися таких *рекомендацій*.

1. Потрібно скорочувати товарний асортимент.

2. Слід удосконалювати виробничий процес: механізувати високовитратні види робіт, переобладнувати виробничі лінії, створювати автономні робочі групи, застосовувати сучасні технології.

3. Треба зменшувати витрати на одиницю виробленої продукції за допомогою реорганізації системи управління підприємства, одержання знижок у постачальників,

використання дешевих компонентів і економічніших варіантів, усунення малоефективних ланок в організації постачання, виробництва та збуту продукції.

4. Варто інтенсифікувати зусилля зі стимулювання збуту, зокрема застосовувати знижки, робити подарунки від підприємства, надавати додаткові послуги, поліпшувати властивості продукції, оновлювати її дизайн, інформувати покупців про зміни.

5. Потрібно встановити контроль над підприємствами-конкурентами, які нині скорочують бізнес, стають банкрутами та можуть підсилити позиції підприємства-покупця унаслідок, наприклад, переходу до нього клієнтури компанії-банкрута.

6. Варто диверсифікувати діяльність, переходити на нові товари та нові ринки, зокрема закордонні, де ще зростає попит на товар і не така сильна конкуренція. Такий захід має сенс, коли споживачі на інших ринках не надто вимогливі до характеристик товару.

3. Стратегії підприємств на неперспективних ринках.

Вибір оптимальної стратегії в разі спадання попиту, збуту й прибутків залежить від результатів аналізу таких факторів:

- загальних перспектив галузевого ринку;
- взаємозв'язку з іншими напрямками бізнесу;
- інтенсивності конкуренції;
- конкурентних позицій підприємства;
- наявності та висоти вихідних галузевих бар'єрів.

До рекомендованих стратегій підприємства на неперспективному галузевому ринку належать такі: фокусування на сегментах, що зростають, диференціації на основі інновацій і підвищення якості, зменшення витрат, "збирання врожаю", скорочення, ліквідації. Розглянемо кожен з них.

Стратегія фокусування на сегментах, що зростають. Навіть в умовах застою та загального спадання попиту на галузевому ринку можуть залишатися сегменти, що зростають. Щоб одержати конкурентні переваги, потрібно досліджувати галузевий ринок, виявляти перспективні, найвигідніші сегменти та першими концентрувати зусилля на них.

Стратегія диференціації на основі інновацій і підвищення якості забезпечує підприємству кілька переваг:

- розробка нових варіантів продукції може активізувати попит завдяки виникненню нових сегментів, що зростають, і зміцненню довіри в покупців;
- з'являються нові можливості для нецінової конкуренції;
- упродовж певного часу конкурентам буде складно розробити подібні новинки й отримувати прибуток від їх збуту.

Стратегія зменшення витрат. На неперспективному галузевому ринку підприємство може стабілізувати прибутки, постійно скорочуючи поточні витрати та збільшуючи продуктивність. Витрати можна зменшити такими способами:

- за допомогою передання окремих функцій і видів діяльності іншим підприємствам-підрядникам, які можуть виконати їх із меншими витратами;
- кращого планування й організації процесів виробництва та інших операцій;
- ефективнішого використання виробничих потужностей;
- оптимізації мережі збуту, відмови від неефективних ланок продажу продукції;
- збільшення обсягів продажу до рівня, за якого починають зменшуватися витрати на організацію збуту.

Стратегію "збирання врожаю" застосовують диверсифіковані компанії, що мають слабкі конкурентні позиції за неосновними видами діяльності. Вона полягає в одержанні максимальних обсягів фінансових ресурсів від продажу другорядних напрямів діяльності та використанні їх для придбання перспективніших нових видів бізнесу компанії.

Стратегію скорочення неприбуткових підрозділів (напрямів бізнесу) застосовують у разі повільного зменшення попиту й тоді, коли потрібно підвищити керованість підприємства. Вона допомагає керівництву підприємства збалансувати господарський портфель, ліквідувавши підрозділи, що втратили свою конкурентоспроможність. Можна скоротити неефективні, непрофільні підрозділи, продавши їх іншому власникові чи надавши повну незалежність зі збереженням господарських зв'язків з основним підприємством.

Стратегія ліквідації бізнесу — найрадикальніший і найнеприємніший варіант стратегії скорочення. Її застосовують тоді, коли підприємство вичерпало свої можливості й потенціал і вже не може функціонувати. Наслідки стратегії ліквідації для спеціалізованого, однопрофільного підприємства — повна його зупинка та можливе банкрутство, а для диверсифікованої компанії — скорочення діяльності на певний період, закриття окремих стратегічних господарських підрозділів.

Стратегії підприємств залежно від частки галузевого ринку поділяють на:

1. Лідери (їхня частка ринку перевищує 40%):

Стратегію постійного наступу застосовують підприємства-лідери в перспективних галузях, що зростають. Вона базується на принципі, згідно з яким найкращий захист від конкурентів — це наступ на них.

Стратегію оборони й укріплення застосовують підприємства-лідери в галузі, яка вже не має достатнього потенціалу зростання. Подальше збільшення частки ринку не має сенсу через загрозу наразитися на антимонопольні санкції та зазнати збитків від зниження прибутковості.

Стратегію тиску на конкурентів застосовують підприємства-лідери щодо агресивних претендентів на лідерство, щоб перетворити їх на слухняних послідовників.

Стратегію планового скорочення та диверсифікації застосовують тоді, коли підприємство-лідер не може захистити всі сегменти галузевого ринку. При цьому воно скорочує та припиняє свій бізнес у неперспективних сегментах і тих, які неможливо захистити, і концентрує ресурси на перспективних напрямках.

2. Переслідувачі (претендують на лідерство, мають частку галузевого ринку понад 30 %, борються за розширення ринку).

Стратегії підприємств — переслідувачів лідерів — агресивні; вони ґрунтуються на принципі концентрації сили проти слабкості.

Стратегія фронтального наступу — це сконцентрований удар основними силами по найбільш укріплених позиціях конкурента.

Компанія-претендент, реалізуючи стратегію фронтального наступу на лідера, має запропонувати ринку водночас якіснішу, ніж у лідера, продукцію, значно нижчі ціни та набагато інтенсивнішу рекламну кампанію.

Флангова стратегія полягає в активізації дій підприємств-претендентів у тих напрямках бізнесу, де позиції лідера найслабші. Її зазвичай застосовують підприємства з обмеженими ресурсами, тому для них важливо правильно обрати напрямки атаки, уміти визначити й заповнити власною продукцією розриви між попитом і пропозицією, які

об'єктивно виникають на різних етапах життєвого циклу продукції лідерів і розвитку галузевого ринку.

Є два варіанти флангової стратегії:

- *сегментна стратегія* ґрунтується на визначенні не задоволених лідером галузевого ринку потреб споживачів;
- *географічну стратегію* реалізують за допомогою активізації підприємства-претендента в регіонах, у яких лідер пасивний.

Стратегія обхідного маневру полягає в диверсифікації виробництва та ринків підприємства. Підприємства-претенденти провадять наукові дослідження, розвивають нові технології й атакують лідера на території, де вони мають безперечну перевагу.

Щоб стати лідером, підприємство-претендент застосовує комплекс названих стратегій, і запорука його успіху — якнайефективніше сполучення стратегій.

3. Послідовники (мають частку цільового ринку приблизно 20 %, намагаються втримати її).

Послідовник — це підприємство, яке займає слабшу порівняно з лідером позицію на ринку, одержує стабільний прибуток і прагне зберегти свою частку ринку без конфронтації з лідерами.

Стратегії підприємств-послідовників неагресивні, вони базуються на використанні та демонстрації конкурентних переваг середніх підприємств над гігантами-лідерами.

Стратегія імітації продукту лідера полягає в тому, що підприємства-послідовники випускають простіші та дешевші копії високоякісних і дорогих розробок великих компаній-лідерів. При цьому вони одержують стабільний прибуток завдяки економії на науково-дослідних розробках і просуванні новинок на ринок.

Стратегія вакантної ніші — це варіант стратегії фокусування, який полягає в концентрації на споживачах, котрими не зацікавилися великі підприємства.

Стратегія спеціаліста полягає в тому, що підприємство-спеціаліст спрямовує свої зусилля на один ринковий сегмент (певний продукт або спосіб його кінцевого використання, групу споживачів з особливими потребами).

Мета підприємства-послідовника в цьому разі — створити конкурентні переваги завдяки винятковості продукту; такими перевагами мають бути компетентність, добре знання товарів спеціального призначення, надання клієнтам спеціальних послуг.

Стратегія "в нас краще, ніж у них" орієнтована на споживачів, які надають великого значення якості продукції та послуг. Престижна якість, чудова обробка товару, рідкісні нові якості, тісний зв'язок із клієнтами — далеко не всі конкурентні переваги, які може мати підприємство-послідовник над лідером галузевого ринку.

Стратегія "слухняного послідовника" полягає в тому, що послідовники утримуються від агресивних спроб переманити клієнтів у лідера. Вони обирають стратегії фокусування та диференціації, не порушуючи сфери впливу лідера.

Стратегія "зростання внаслідок злиття". Один зі способів укріпити позиції та збільшити частку ринку — злиття підприємства-послідовника зі слабкими компаніями.

Стратегія характерного іміджу. Підприємства-послідовники, щоб виділитися себе серед конкурентів, застосовують такі стратегічні підходи:

- створення репутації підприємства, що пропонує товари за найнижчими цінами;
- досягнення престижної якості за прийнятними цінами;
- використання всіх можливостей для високоякісного обслуговування клієнтів;
- розробка унікальних властивостей продукції;

- лідерство у виведенні на ринок нової продукції;
- творчі підходи до реклами.

4. Аутсайтери ("нішери", що обслуговують невеликі сегменти ринку; ними не цікавляться середні та великі компанії, їхня частка галузевого ринку менша за 20 %).

Стратегії аутсайдерів ґрунтуються на використанні переваг невеликого підприємства (гнучкості, мобільності, спроможності оперативно змінювати свою виробничу програму) та нівелюванні слабких сторін і загроз.

Ключова стратегія невеликого підприємства — **спеціалізація** (фокусування).

Стратегію оптимального розміру застосовують на роздрібнених галузевих ринках, які складаються із сотень середніх і дрібних підприємств.

Низькі вхідні галузеві бар'єри, брак економії на масштабах виробництва, географічна обмеженість, різноманітний попит, потреба швидко реагувати на зміни уподобань споживачів дають невеликим підприємствам-аутсайдерам змогу на рівних конкурувати з більшими підприємствами, використовуючи при цьому всі свої переваги.

Стратегія участі в продукції великого підприємства. Невеликі підприємства як субпідрядники беруть участь у реалізації інвестиційних проектів, виробляють і постачають матеріали, комплектувальні вироби, деталі, агрегати для продукції, яку випускають великі компанії, а також надають послуги покупцям цієї продукції.

Стратегія використання переваг великої фірми, зокрема франчайзинг — система договірних відносин між великою компанією (франчайзером) і невеликим підприємством, за якої велика компанія надає обмежене терміном і місцем право користуватися її товарною маркою, технологічними розробками, обладнанням.

Стратегію інтеграції реалізують за допомогою різних варіантів об'єднання, поглинання, створення альянсів невеликих підприємств для утримання, захисту та збільшення частки галузевого ринку.

4.5. Щоб вийти на зарубіжні ринки, компанія може застосовувати різні стратегії рис. 4.3.

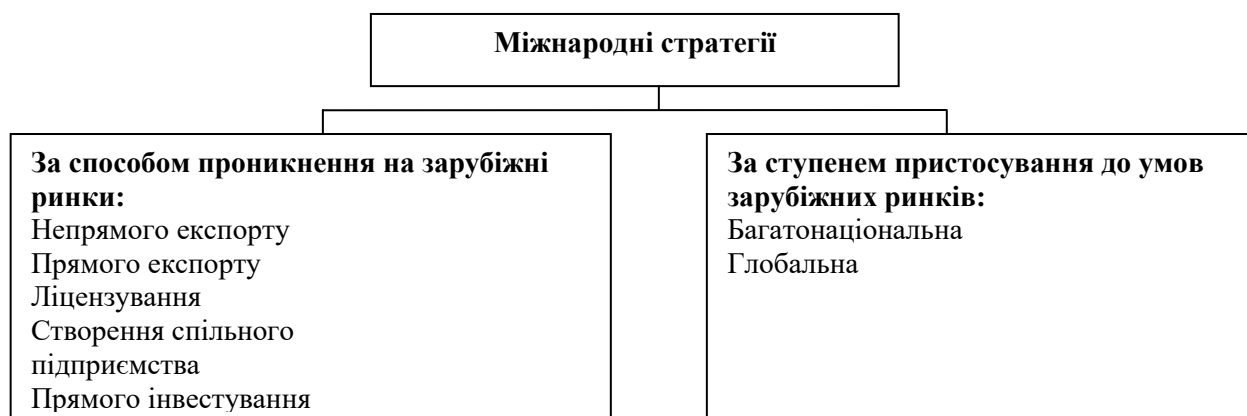


Рис. 4.3. Класифікація міжнародних стратегій

За способом проникнення на зарубіжні ринки:

Стратегія непрямого експорту.

Підприємства найчастіше починають свою міжнародну діяльність із налагодження експорту власної продукції. Підприємство виробляє продукцію у своїй країні й адаптує її

до вимог зарубіжного ринку. Спеціальних підрозділів з організації міжнародної торгівлі не створюють, цим займаються незалежні посередники:

- місцевий посередник — експортер, який купує продукцію у виробника та потім продає її за кордоном;
- вітчизняний агент — експортер, який шукає покупців за кордоном і домовляється з ними про постачання, очікуючи при цьому на комісійну винагороду;
- кооперативна організація, яка займається експортом від імені та частково під адміністративним контролем кількох виробників;
- міжнародна торговельна компанія за кордоном, яка контролює збутові мережі в різних регіонах.

Стратегія непрямого експорту забезпечує підприємству дві *переваги*:

1) для її реалізації не потрібно багато ресурсів і експортний відділ для організації продажів за кордоном;

2) невеликий ризик, тому що посередники діють за власною ініціативою, спираються на знання кон'юнктури зарубіжних ринків і пропонують виробникові додаткові послуги.

Стратегія прямого експорту.

Фірма сама керує функцією експорту продукції. Для цього створюють спеціальний підрозділ, який аналізує зарубіжні ринки, визначає ціни, займається товарорухом, рекламною діяльністю тощо. При цьому витрати й ризик зростають, але не потрібно платити посередникам.

Є такі *варіанти* організації прямого експорту:

- створити експортний відділ, який займається продажем за кордоном і організує збирання потрібної інформації про ринок;
- залучати власних торгових представників до пошуку зарубіжних клієнтів;
- звернутися до зарубіжних дистриб'юторів або агентів, наділити їх виключними чи обмеженими правами представляти виробника в певних країнах;
- створити зарубіжний відділ продажу чи дочірню компанію, що дає виробникові змогу використовувати ефект безпосередньої присутності на ринку та контролювати збут.

Стратегія ліцензування.

Ліцензування — це надання іншій фірмі певних прав на використання патентів, торгових марок або ноу-хау за плату.

Укладаючи ліцензійні угоди, фірма (ліцензіар) надає права на нематеріальну власність іншій фірмі (ліцензіатові) на певний період, а ліцензіат сплачує за це роялті ліцензіарові.

Учасники угоди мають такі *зобов'язання*: ліцензіар повинен надавати технічну інформацію та допомогу, а ліцензіат — ефективно користуватись одержаними правами та сплачувати ліцензіарові певну суму.

Є такі *варіанти ліцензійних угод*: управління за контрактом, виробництво за контрактом і франчайзинг.

Стратегія створення спільного підприємства.

Спільне підприємство — це міжнародна фірма, створена двома чи кількома національними підприємствами з метою використання потенціалу кожної зі сторін для максимізації корисного економічного ефекту їх діяльності.

Спільні підприємства полегшують експорт капіталу, зокрема в його виробничій формі, а також реалізацію інвестиційних проектів, виконання яких не під силу одній

компанії. Завдяки СП поширюються передові технології та сучасний досвід управління. Крім того, простіше освоювати ринки в інших країнах з допомогою місцевих партнерів, тому що СП часто мають податкові пільги.

Стратегія прямого інвестування.

Фірма застосовує стратегію прямого інвестування у виробництво в іншій країні, купивши підприємство, яке вже працює, чи створивши нове. Прямі інвестиції здійснюють, передаючи капітал з однієї країни в іншу, але капітал — це не завжди єдиний внесок інвестора чи єдиний засіб придбання акціонерної власності. Фірма-інвестор може надати технологію, кваліфіковані кадри та ринки в обмін на частку участі в капіталі зарубіжної фірми.

Є *два варіанти стратегії прямого інвестування*: придбання частки власності підприємства, що діє; створення нового підприємства.

Основний недолік прямого інвестування полягає в тому, що компанія не застрахована від погіршення ринкових умов, девальвації валюти, експропріації її власності в разі політичних потрясінь, а також інших ризиків, властивих міжнародним стратегіям.

За ступенем пристосування до умов зарубіжних ринків:

Багатонаціональна стратегія – стратегія, за якої компанія пристосовує свої стратегічні дії до конкретної ситуації на ринку кожної країни. Потреба в багатонаціональній стратегії виникає внаслідок різноманіття культурних, економічних, політичних і конкурентних умов у країнах світу.

Глобальна стратегія – ґрунтується на припущенні, що споживачі багатьох країн віддають перевагу відносно дешевим стандартним товарам, а не дорогим диференційованим. Тому компанія, що реалізує глобальну стратегію, розглядає весь світ як єдиний ринок без національних кордонів і національних відмінностей між покупцями. Способи реалізації глобальної стратегії — експорт товарів, продаж ліцензій, франчайзинг, створення СП.

Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте сутність, зміст і умови застосування стратегії низьких витрат.
2. Назвіть варіанти стратегій диференціації підприємства.
3. Охарактеризуйте переваги та ризики стратегії фокусування.
4. Вкажіть типи стратегій інтеграції.
5. Охарактеризуйте організаційні форми інтеграції підприємств.
6. Обґрунтуйте стратегії диверсифікації за напрямом проникнення.
7. Охарактеризуйте стратегії підприємств залежно від розвитку галузевого ринку.
8. Типи міжнародних стратегій за ступенем пристосування до умов зарубіжних ринків.
9. Дайте порівняльну характеристику глобальної та багатонаціональної стратегії.

Лекція 5. Функціональні стратегії підприємства

5.1. Сутність та призначення функціональних стратегій.

5.2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки.

5.1. Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керуваність процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

Тобто, функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на корпоративну та конкурентну стратегії. У свою чергу корпоративна і конкурентна стратегії повинні спиратися на функціональні, без врахування аналітичних даних і можливостей яких, розробити повноцінну і, головне, придатну для реалізації загальну чи бізнесову стратегію неможливо.

Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб.

Таким чином, **призначенням функціональних стратегій** є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою в руслі корпоративної і конкурентної стратегій підприємства, будучи при цьому:

- а) одним із елементів системи формування корпоративної і конкурентної стратегій;
- б) суб'єктами реалізації цих основних декомпонованих стратегій підприємства.

Функціональні стратегії не ідентиферентні, а становлять систему. Тобто вони взаємодіють між собою. Але основоположною серед них в ринковій економіці є маркетингова стратегія. Вона дає стратегічні установки всім іншим функціональним стратегіям при відповідних змінах ринкового середовища (рис. 5.1).

Кожна функціональна служба (функція управління) має свої специфічні і найбільш загальні характеристики по яких їх розрізняють:

- а) мета;
- б) інформаційна база;
- в) методи прийняття, оформлення і доведення рішень;
- г) кадри певної кваліфікації;
- д) спеціальна технічна база і обладнання;
- е) специфіка планування;
- є) організація діяльності і управління;
- ж) мотивація діяльності і контроль.

Ці характеристики безумовно є одночасно специфічними чинниками, що впливають на розробку тієї чи іншої функціональної стратегії.

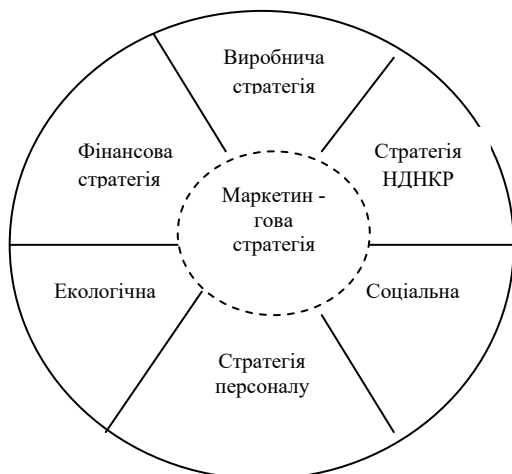


Рис. 5.1. Система функціональних стратегій підприємства

Крім того, функціональні стратегії розробляються з урахуванням наступних загальних чинників: змісту діяльності підприємства; взаємозв'язку змісту та напрямку впливу конкретної служби на досягнення місії та конкретних цілей підприємства в цілому; характеру впливу виконання робіт кожною службою на розвиток чи занепад підприємства в цілому; меж функціональних служб та сфер інтересів, що перехрещуються; сильних і слабких сторін в діяльності окремих функціональних служб, у їх взаємодії; наявності вузько специфічних інтересів і підходів та конфлікту інтересів у розв'язанні загальних проблем підприємства; збалансованості інтересів підприємства і функціональних служб, між напрямками розвитку фірми в цілому і компетенцією фахівців, які є виконавцями окремих функцій, їх професіоналізмом, етичними нормами, підприємницьким духом тощо.

Елементи функціональної стратегії

До структури функціональної *стратегії* входять наступні елементи:

- а) цілі даної функціональної служби узгоджені по вертикалі і горизонталі, тобто з цілями підприємства та інших функціональних підрозділів;
- б) характеристика існуючих і потенційних умов середовища діяльності служби;
- в) параметри корпоративної і конкурентних стратегій, які має забезпечувати служба;
- г) основні напрямки їх розв'язання, тобто, напрямки діяльності служби за різних сценаріїв розвитку подій;
- д) послідовність і взаємо узгодженість розв'язання завдань;
- е) перелік основних заходів по забезпеченню цілей і завдань.

5.2. Маркетингова стратегія є визначальною серед інших функціональних стратегій. Маркетингова стратегія визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Стратегічний маркетинг — це постійний систематичний аналіз потреб ринку, що дає підприємству змогу розробляти ефективні товари, які призначені для конкретних груп споживачів і мають властивості, що відрізняють їх від товарів-конкурентів і тому

створюють виробникові стійку конкурентну перевагу. Роль стратегічного маркетингу полягає в спрямуванні фірми на використання привабливих економічних можливостей, адаптованих до її ресурсів і ноу-хау, що забезпечують потенціал для економічного зростання та рентабельності.

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

Планування маркетингової стратегії включає вибір цільового ринку і визначення оптимальної структури *елементів маркетингу*:

- *товарної політики* (якості та характеристик продукції, її марочної назви, номенклатури й асортименту, дизайну, упаковки);
- *цінової політики* (загального рівня цін, зв'язку ціни та якості продукції, діапазону цін, методів ціноутворення, реакції на зміни цін конкурентами та ін.);
- *збутової політики* (методів розподілу товару, вибору типу каналів товароруку та посередників, організації оптової та роздрібної торгівлі, сервісного обслуговування тощо);
- *комунікаційної політики* (застосування реклами, заходів комерційної пропаганди, участі у виставках, спонсорської діяльності, стимулювання збуту, організації особистих продажів).

Типи маркетингових стратегій:

- 1) стратегії управління ринковим попитом (стратегія конверсійного маркетингу, стратегія стимулювального маркетингу, стратегія розвивального маркетингу, стратегія підтримувального маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу, стратегія протидійного маркетингу);
- 2) стратегії сегментації ринку (стратегія недиференційованого маркетингу, стратегія диференційованого маркетингу, стратегія концентрованого маркетингу);
- 3) товарні стратегії підприємства (маркетингові стратегії залежно від типу товару, стратегії управління товарним асортиментом, маркетингові стратегії на різних етапах життєвого циклу товару, марочні стратегії);
- 4) цінові стратегії підприємства (стратегія "витрати плюс надбавка", стратегія забезпечення цільової норми прибутку на вкладений капітал, визначення цін на нові товари, визначення цін на наявні товари, конкурентні цінові стратегії, цінові стратегії в межах товарної номенклатури, стратегії цінових знижок і зарахувань, цінової дискримінації, визначення цін за географічною ознакою);
- 5) збутові стратегії підприємства (стратегії організації збуту, розподілу продукції, організації сервісу);
- 6) комунікаційні стратегії (формування попиту, стимулювання збуту, рекламні, стратегії особистого продажу, комерційної пропаганди, виставкової діяльності, спонсорства, прощтовхування товару, протягування споживачів, безперервна, концентрована, періодична, пульсаційна).

Маркетингова діяльність підприємства в цілому є предметом вивчення цілої однойменної дисципліни. Для розробки повноцінної маркетингової стратегії використовують методи однопродуктового і портфельного аналізу, в тому числі матричні: криву досвіду, ЖЦТ і ринку, „продукт-ринок», БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ і т.д [22].

Специфічні завдання маркетингової стратегії: формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Стратегія виробництва – це довгострокова комплексна програма дій зі створення та реалізації продукту організації; загальна концепція досягнення виробничих цілей за встановлених обмежень у ресурсах.

Основні завдання виробничої стратегії можна звести до наступних:

- планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі;
- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці її і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання.

Фактори, що впливають на формування виробничої стратегії:

- вимоги корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій, в першу чергу маркетингової;
- наявні ресурси, їх якість і джерела їх поповнення в перспективі;
- угоди, замовлення на продукцію;
- технологічний рівень і можливості модернізації;
- рівень персоналу управління і трудових ресурсів та можливості його підвищення;
- гнучкість виробництва, швидкість переобладнання на випуск нової продукції різної кількості і якості;
- організаційна структура управління та культура;
- природно - географічні умови та інші фактори.

Виробнича стратегія – це спосіб досягнення стратегічних виробничих цілей: зменшення виробничих витрат; підвищення якості виробництва; досягнення високої якості постачання; досягнення відповідності виробництва попиту.

Типи стратегій виробництва:

1) стратегія концентрації виробництва - полягає в зосередженні випуску одного чи кількох аналогічних видів продукції на одному потужному підприємству (у межах регіону);

2) стратегія спеціалізації виробництва - полягає в зосередженні діяльності на відносно вузьких, спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях або видах продукції;

3) стратегія комбінування виробництва ґрунтується на поєднанні різних галузей виробництва в одній потужній організації для спрощення міжвиробничих зв'язків у межах технологічного процесу;

4) стратегія одиничного виробництва полягає у виготовленні широкої номенклатури виробів у одиничних екземплярах;

5) стратегія серійного виробництва полягає у виготовленні обмеженої номенклатури виробів партіями (серіями), повторюваними через певні періоди;

6) стратегія масового виробництва полягає у виготовленні однотипної продукції у великих обсягах упродовж тривалого часу;

7) стратегія безупинного виробництва застосовується у разі випуску великих обсягів високостандартизованої продукції в промисловості, сфері послуг;

8) стратегія постійного вдосконалення продукції та процесів;

9) стратегія скорочення тривалості виробничого циклу;

10) стратегія автоматизації виробничих процесів;

11) стратегії управління матеріальними потоками у виробництві: стратегія виштовхування виробів, стратегія витягування виробів.

Для реалізації виробничої стратегії підприємства розробляють виробничу програму — календарний план роботи підприємства на рік, у якому зазначено обсяг виготовлення та випуску продукції за номенклатурою, асортиментом і якістю в натуральному та вартісному виразі.

Стратегія персоналу (кадрова стратегія) – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Об'єкт кадрової стратегії – персонал, люди, які працюють на підприємстві.

Стратегія персоналу має в себе включати:

- профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, профперепідготовку;
- розстановку і закріплення кадрів;
- вдосконалення мотиваційного механізму їх діяльності;
- покращення умов і привабливості праці;
- профатестацію, стимулювання професійного росту;
- роботу з резервом кадрів;
- контроль за діяльністю персоналу;
- систему інформування кадрів про завдання колективів;
- виховання кадрів.

Типи кадрових стратегій організації.

1) Залежно від основної стратегії розвитку:

- **кадрова стратегія забезпечення низьких витрат** застосовується підприємствами, які виробляють великі обсяги стандартних товарів середньої якості та розширюють ринки збуту завдяки низьким цінам;

- **забезпечення диференціації** доцільна для підприємств, які виробляють різні варіанти високоякісної марочної продукції для ринку з різноманітним попитом;

- **забезпечення фокусування** доцільна для підприємств, які зосереджують свої зусилля на окремих сегментах ринку;
- **забезпечення інтеграції** доцільна для підприємств, які планують об'єднання зусиль;
- **забезпечення диверсифікації** доцільна для підприємств, які планують розширення номенклатури продукції та опанування нових видів виробництва.

2) Залежно від стадії та темпів розвитку організації:

- **кадрова стратегія на початку діяльності організації** доцільна для підприємств, що тільки починають діяти на ринку і для фірм, які можуть дозволити собі інвестувати фінансові ресурси у високоризиковані проекти;
- **кадрова стратегія під час динамічного зростання організації** властива молодим організаціям, які прагнуть у короткі терміни стати лідерами галузі, незалежно від сфери їх діяльності;
- **кадрова стратегія під час стабільного зростання організації**;
- **кадрова стратегія під час скорочення та ліквідації бізнесу організації**.

3) Операційні:

- залучення персоналу;
- навчання та розвитку персоналу;
- стимулювання персоналу;
- скорочення персоналу.

Економічна ефективність кадрової стратегії означає досягнення цілей організації завдяки раціональному використанню праці персоналу. Для оцінювання ефективності кадрової стратегії використовують систему показників (табл. 5.1.).

Таблиця 5.1

Показники ефективності кадрової стратегії організації

Показник	Характеристика показника
1. Показники економічної ефективності	
Балансовий прибуток, грн.	Виторг від реалізації продукції без собівартості
Дохід, грн.	Виторг від реалізації продукції без матеріальних витрат і амортизації
Собівартість, грн.	Частина вартості, яка включає витрати на спожиті засоби виробництва й оплату праці
Рівень рентабельності, %	Відношення прибутку до собівартості продукції
Обсяг товарної продукції, грн.	Вартість виготовленої та реалізованої продукції за певний період
Якість продукції (частка браку чи рекламаций), %	Відношення обсягу якісної продукції до загальних обсягів виробництва
Витрати на управління підприємством, грн.	Відношення загальних витрат на утримання апарату управління до загальних витрат підприємства. Характеризує ефективність праці управлінського персоналу
2. Показники якості та складності праці	
Продуктивність праці на одного працівника, грн. / чол.	Відношення обсягу випущеної продукції до загальної чисельності працівників, зайнятих у виробництві. Дає змогу оцінити виробничий потенціал персоналу
Частота виробничого травматизму, %	Відношення кількості випадків виробничого травматизму до чисельності персоналу. Характеризує стан охорони праці й техніки безпеки
Витрати робочого часу на одного працівника, чол. / дні	Відношення загальних витрат часу через хвороби, простої, неявки до чисельності персоналу. Характеризує резерви ефективності у використанні праці персоналу
Фонд оплати праці, грн.	Загальний фонд основної та додаткової заробітної плати

Показник	Характеристика показника
Середня заробітна плата одного працівника, грн. / чол.	Відношення загального фонду оплати праці до чисельності персоналу. Характеризує рівень оплати праці та динаміку змін у часі
Якість праці персоналу, бали чи %	Способи обчислення: 1) відношення частки браку та рекламацій до чисельності персоналу; 2) на основі експертної оцінки якості за бальною системою
3. Показники соціальної ефективності	
Плинність персоналу, %	Відношення кількості звільнених працівників до чисельності працівників
Рівень трудової дисципліни, кількість порушень / чол.	Відношення кількості випадків порушень трудової та виконавчої дисципліни до чисельності персоналу. Можна визначати також на основі експертної оцінки рівня дисципліни за бальною шкалою
Співвідношення робітників і службовців, %	Відношення чисельності виробничого персоналу (робітників) до чисельності управлінського персоналу (службовців). Характеризує ефективність управління
Надійність роботи персоналу, % чи бали	Імовірність можливих зривів у роботі підрозділів через несвоєчасне надання інформації, помилки в розрахунках, порушення трудової дисципліни. Вимірюють, виходячи з експертних оцінок і статистичних даних про порушення
Коефіцієнт трудового внеску, %	Алгебрична сума нормативної одиниці досягнень (зі знаком +) і вад (зі знаком -) у роботі. Комплексний показник, за яким оцінюють результати та якість праці персоналу
Соціально-психологічний клімат у колективі, бали	Оцінюють на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень з допомогою фахівців. Дає змогу визначити лідерів, мотивацію, потреби, інтереси, ефективність застосування різних методів управління, а також розробити рекомендації для поліпшення клімату в колективі

Фінансова стратегія підприємства – це система довготермінових цілей його фінансової діяльності та найефективніших способів їх досягнення.

Фінансова функціональна стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

Розробка фінансової стратегії повинна базуватися на таких принципах:

- а) балансування матеріальних і фінансових потоків;
- б) найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- в) прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища;
- г) фінансовий аналіз та контроль.

Найважливіші завдання фінансової стратегії такі:

- а) балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;
- б) зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- в) забезпечення високих темпів зростання доходів;
- г) оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;
- д) вдосконалення структури капіталу підприємства;

- е) бюджетування;
 є) проведення оптимальної дивідендної політики і інші.
 Операційні фінансові стратегії рис. 5.2.

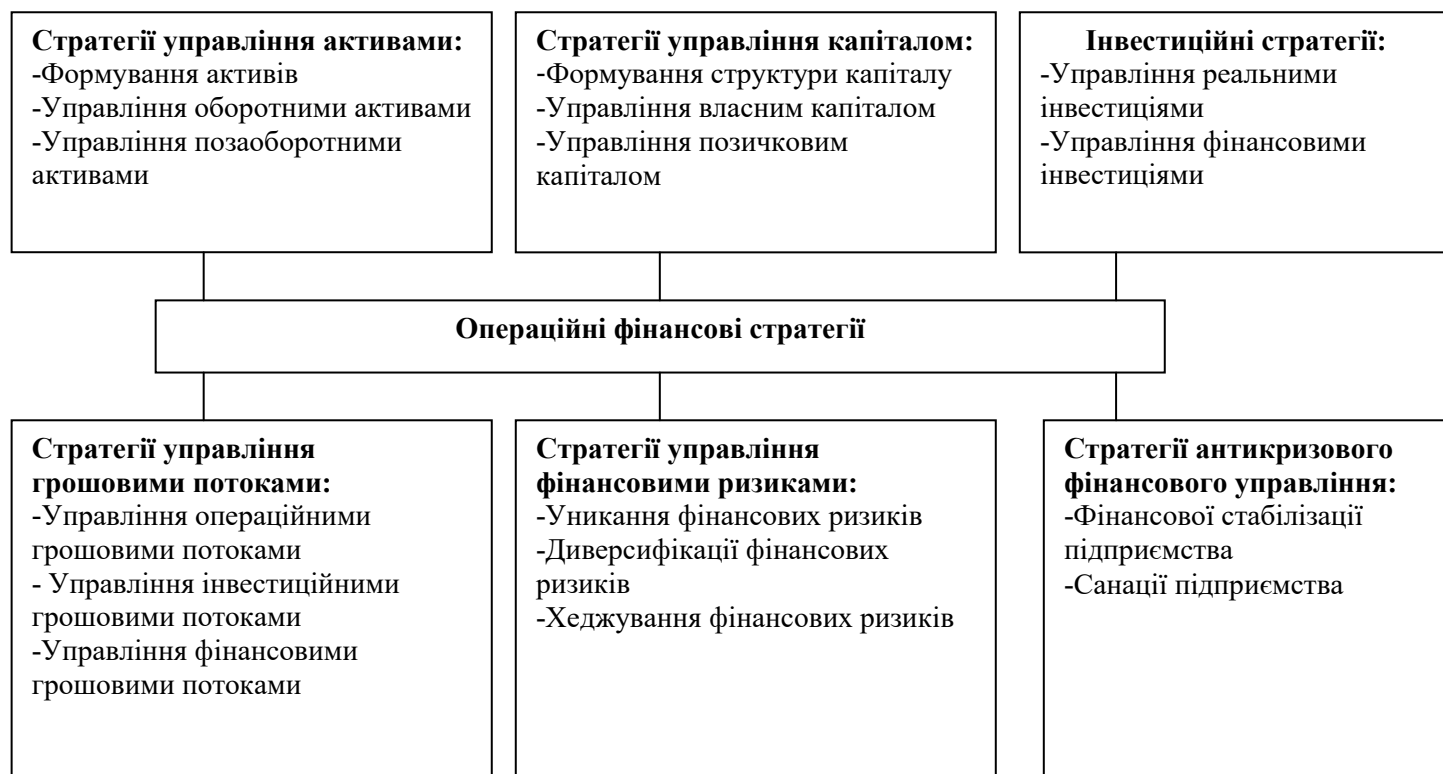


Рис. 5.2. Система операційних фінансових стратегій підприємства

Етапи процесу розробки та реалізації фінансової стратегії.

1. Визначення періоду, на який розробляють фінансову стратегію.
2. Визначення факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку (фактори, що характеризують: загальноекономічний розвиток країни, кон'юнктуру фінансового ринку, діяльність інших учасників ринку, особливості державного регулювання фінансової діяльності підприємств).
3. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства.
4. Синхронізація цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації.
5. Розробка операційних фінансових стратегій.
6. Розробка системи організаційно-економічних заходів із забезпечення реалізації фінансової стратегії.
7. Оцінювання ефективності розробленої фінансової стратегії за критеріями:
 - узгодженість фінансової стратегії із загальною й іншими функціональними стратегіями розвитку підприємства за цілями, напрямками, етапами реалізації;
 - адекватність фінансової стратегії підприємства змінам зовнішнього фінансового середовища;
 - внутрішня збалансованість операційних фінансових стратегій;
 - можливість реалізації фінансової стратегії, яка суттєво залежить від потенціалу підприємства щодо формування власних фінансових ресурсів і рівня кваліфікації фінансових менеджерів;

- прийнятність рівня ризиків, що виникають у ході реалізації фінансової стратегії, їх допустимість для фінансової діяльності підприємства з позицій можливих розмірів фінансових втрат і банкрутства;
- результативність розробленої фінансової стратегії, яку оцінюють на основі прогнозних розрахунків основних фінансових коефіцієнтів. Оцінюють також не фінансові результати реалізації розробленої стратегії: поліпшення ділової репутації підприємства, підвищення рівня керованості фінансовою діяльністю підрозділів і т. ін.

Фінансові стратегії:

1. Кредитна стратегія підприємства - це частина фінансової стратегії підприємства, спрямована на оптимізацію загального розміру заборгованості покупців за відвантаженою продукцією та забезпечення своєчасної її інкасації. Типи кредитної стратегії: консервативна, помірна, агресивна.

2. Стратегія формування оборотних активів підприємства – це частина загальної фінансової стратегії підприємства, яка полягає у формуванні потрібного обсягу та складу оборотних активів, раціоналізації й оптимізації структури джерел їх фінансування. До основних стратегій формування оборотних активів підприємства належать консервативна, помірна й агресивна.

3. Емісійна стратегія підприємства - це частина стратегії формування власних фінансових ресурсів, яка полягає в залученні потрібних їх обсягів завдяки випуску та розміщенню власних акцій на фондовому ринку.

4. Дивідендна стратегія підприємства – це спосіб формування частки прибутку, виплачуваної власникові відповідно до його внеску в загальну суму власного капіталу підприємства. Типи дивідендних стратегій: стратегія залишкових дивідендних виплат; стратегія фіксованого розміру дивідендних виплат незалежно від фінансових результатів діяльності; стратегія мінімального стабільного розміру дивідендів з надбавкою в окремі періоди ("екстрадивідендів"); стратегія нестабільних розмірів дивідендів; стратегія постійного збільшення розмірів дивідендів.

5. Стратегія управління фінансовими ризиками – це частина фінансової стратегії підприємства, яка полягає в розробці системи заходів із нейтралізації можливих негативних фінансових наслідків ризиків, пов'язаних із різними аспектами фінансової діяльності. Типи стратегій управління фінансовими ризиками: уникнення ризику; самострахування; диверсифікації; лімітування концентрації ризику; хеджування; розподілу ризику.

Стратегія уникнення ризику полягає в розробці внутрішніх заходів, які повністю виключають конкретний вид фінансового ризику. До подібних заходів належить відмова від таких дій: надмірно ризикованих фінансових операцій; використання позичкового капіталу в великих обсягах; надмірного використання оборотних активів у низьколіквідних формах; використання тимчасово вільних грошових активів у коротко-термінових фінансових внесках.

Стратегію лімітування концентрації ризику застосовують до фінансових операцій, що виходять за межі допустимого рівня ризиків і реалізують запровадженням відповідних фінансових нормативів: граничних розмірів позичкових засобів, використовуваних у господарській діяльності; мінімального розміру (частки) активів у високоліквідній формі; максимального розміру товарного чи споживчого кредиту, надаваного одному покупцеві; максимального розміру депозитного вкладу, розміщеного

в одному банку; максимального розміру вкладення коштів у цінні папери одного емітента; максимального періоду спрямування коштів у дебіторську заборгованість.

У межах **стратегії хеджування** (використання будь-яких механізмів зменшення ризику фінансових втрат) можна виконувати такі дії: *хеджування з використанням ф'ючерсних контрактів* на товарній або фондовій біржі за допомогою укладання протилежних угод. Цей механізм ґрунтується на тому, що коли підприємство несе фінансові втрати через зміни цін до моменту постачання як продавець реального активу чи цінних паперів, то воно виграє в тих самих розмірах як покупець ф'ючерсних контрактів на таку саму кількість активів або цінних паперів, і навпаки; *хеджування з використанням опціонів* базується на угоді з премією (опціоном), сплачуваною за право продати чи купити впродовж передбаченого опціонним контрактом терміну цінні папери чи реальні активи в обумовленій кількості за заздалегідь визначеною ціною; *хеджування з використанням операції "своп"*, у ході реалізації якої відбувається обмін (купівля-продаж) відповідними фінансовими активами чи фінансовими зобов'язаннями, щоб оптимізувати їх структуру та зменшити можливі втрати. Можна застосовувати відсотковий "своп" (обмін фінансових зобов'язань зі змінною відсотковою ставкою на зобов'язання з фіксованою відсотковою ставкою та навпаки); валютний (обмін майбутніх зобов'язань підприємства в одній валюті на відповідні зобов'язання в іншій валюті); фондовий (зобов'язання перетворити один вид цінних паперів підприємства на інший).

Стратегію фінансової диверсифікації застосовують для нейтралізації негативних наслідків фінансових ризиків (насамперед портфельних) за допомогою їх розподілу та мінімізації.

Стратегія розподілу ризиків між партнерами по фінансових операціях полягає в тому, що партнерам по бізнесу згідно з умовами відповідних контрактів передають ту частину фінансових ризиків підприємства, де вони мають кращі можливості внутрішнього страхового захисту.

Стратегія самострахування ґрунтується на створенні підприємством резервних фондів фінансових ресурсів.

Стратегія НДНКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Стратегія НДНКР буває двох груп:

- а) інноваційна (розробка цілком нової продукції)
- б) імітаційна (імітацію існуючих товарів).

Спонукаючими мотивами для формування стратегії НДНКР можуть бути:

- а) вимоги корпоративної і конкурентних стратегій підприємства (наприклад, обрання стратегії диференціації передбачає пошук нового товару чи модернізацію його властивостей, а отже відкриває поле для стратегії наукового пошуку);
- б) маркетингові дослідження, які подають узагальнені вимоги споживачів до товару
- в) різка зміна середовища, „технологічний прорив” конкурентів.

Види стратегій НДНКР:

- Наступальна - означає розробку цілком нових технічних і технологічних рішень для забезпечення реалізації корпоративної стратегії зростання;
- Захисна – розробка таких дизайнерських, техніко-технологічних рішень, які б забезпечили збереження підприємством досягнутих позицій на ринку;
- Проникнення – стратегія для конструювання такого товару, чи надання йому таких властивостей, що забезпечить проникнення на нові ринки;

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

- Реакції – це стратегія реакції на суттєвий технологічний прорив конкурентів

Інші функціональні стратегії підприємства:

1. **Організаційна стратегія.** Це стратегія розвитку загального управління, яка систематизує пріоритети розвитку підприємства і відповідно організовує та координує реалізацію його стратегій.

Напрямки, завдання стратегії: а) перебудова організаційних структур управління (ОСУ) відповідно до обраних стратегій; б) декомпонування, доведення стратегій до без посередніх виконавців; в) розстановка кадрів для забезпечення стратегій; г) розробка системи прийняття рішень; д) організація системи контролю за реалізацією стратегій; е) розробка системи комунікацій

2. **Екологічна стратегія.** Передбачає заходи по збереженню довкілля від можливих негативних наслідків для екології запровадження нових стратегій розвитку підприємства.

Напрямки, завдання: а) збереження від забруднення та ерозії земель, підтримання її високої родючості; б) збереження від забруднення повітряного басейну; в) збереження водного басейну; г) створення екологічно сприятливих умов діяльності людей на підприємстві тощо.

3. **Соціальна стратегія.** Передбачає створення належної соціальної інфраструктури для нормального відтворення і відновлення затраченого трудового потенціалу (дитсадки, школи, медпрофілакторії, бази відпочинку і лікування, житло, комунальні послуги, високі доходи тощо).

4. **Інформаційна стратегія.** Це стратегія розвитку системи інформаційного забезпечення стратегій підприємства, розвитку інформаційних комунікацій. Окремі автори подають її як складову організаційної стратегії. Однак, на наш погляд, зважаючи на її важливість в стратегічному плануванні і управлінні її слід виділяти як самостійну функціональну стратегію.

5. **Інвестиційна стратегія.** Це частина загальної стратегії підприємства, яка полягає у виборі та реалізації найефективніших варіантів інвестування для забезпечення високих темпів розвитку та розширення економічного потенціалу господарської діяльності.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте етапи процесу розробки та реалізації фінансової стратегії.
2. Вкажіть взаємозв'язок маркетингової стратегії з іншими функціональними стратегіями.
3. Порівняйте маркетингові стратегії за характером ринкового попиту.
4. Розкрийте зміст кадрової стратегії.
5. Вкажіть фактори, що впливають на формування кадрової стратегії.
6. Розкрийте суть рішень, які приймають у межах стратегії виробництва.
7. Вкажіть конкурентні переваги, на яких ґрунтується ефективна стратегія виробництва.
8. Зробіть порівняльну характеристику стратегії концентрації, спеціалізації та комбінування виробництва.
9. Назвіть завдання організаційної стратегії.
10. Охарактеризуйте види стратегій НДНKR.

РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Лекція 6. Аналіз середовища підприємства

6.1. Аналіз макрооточення підприємства.

6.2. Аналіз галузевого ринку.

6.3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.

6.4. Технології проведення стратегічного аналізу середовища.

6.1. Процес розробки стратегії починається з аналізу ділового середовища (комплексного дослідження факторів, які можуть впливати на економічний стан і розвиток підприємства) за трьома *напрямами*:

- аналіз макрооточення;
- галузевого ринку;
- внутрішнього середовища організації.

Макрооточення та галузевий ринок — елементи зовнішнього середовища, вивчення якого дає змогу виявити можливості й загрози для розвитку підприємства. У свою чергу, аналіз внутрішнього середовища допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації.

Кінцева *мета* аналізу ділового середовища — формування альтернативних стратегічних рішень, їх оцінювання й остаточний вибір стратегії.

Макрооточення містить фактори, які прямо не стосуються короткотермінової діяльності підприємства, але можуть вплинути на його довгостроковий розвиток. Основними вважають економічні, правові, політичні, соціальні, технологічні та міжнародні фактори.

Вивчення *економічних факторів* допомагає зрозуміти порядок формування та розподілу ресурсів в оточенні підприємства. До них належать:

- тенденції валового національного продукту;
- стадія ділового циклу;
- відсоткова ставка та курс національної валюти;
- кількість грошей в обігу;
- рівень інфляції;
- рівень безробіття;
- контроль цін і заробітної плати;
- ціни на енергоресурси;
- інвестиційна політика;
- природні ресурси;
- клімат;
- рівень розвитку конкурентних відносин;
- освітній рівень робочої сили та розмір заробітної плати. Аналізувати економічні фактори потрібно комплексно.

Аналіз *правових факторів* дає організації можливість визначити для себе припустимі межі дій у відносинах з іншими господарськими суб'єктами та прийнятні методи захисту власних інтересів. Політичні фактори вивчають для того, щоб з'ясувати спрямованість політики державної влади та засоби її реалізації.

До **соціальних факторів** належать такі: демографічна структура населення (стать, вік, динаміка); стиль життя, традиції, звички; соціальна мобільність населення, рівень освіти; активність споживачів; ставлення людей до роботи та якості життя; інші.

Соціальні чинники мають такі *особливості*:

- вони впливають як на інші групи факторів макрооточення, так і на внутрішнє середовище організації;
- змінюються повільно, але істотно;
- від них залежать переваги споживачів, смаки та попит, а отже, і можливості підприємства реалізувати свою продукцію.

Технологічні фактори — джерело чималих можливостей для фірми (розробки новинок, появи нових ринків і можливостей їх освоєння) і серйозних загроз для неї (морального старіння продукції фірми, скорочення ринку збуту). Вивчають такі чинники: витрати на НДДКР із різних джерел; захист інтелектуальної власності; державну політику в царині НТП; нові продукти (швидкість оновлення, джерела ідей).

Досліджувати технологічні фактори потрібно до того, щоб встигнути вчасно відмовитися від старих розробок і почати використовувати нові.

Міжнародні фактори — це структура економіки країни, характер розподілу доходів, обмінний курс валюти відносно країни-партнера, обсяг ВВП, розмір податків і т. ін.

Рекомендації щодо вивчення макрооточення підприємства.

1. Усі фактори макрооточення взаємопов'язані та суттєво впливають один на одного:
 - зміна в одній групі чинників обов'язково зумовлює зміни в іншій групі;
 - вивчати їх потрібно не окремо, а системно, комплексно.
2. Ступінь впливу окремих факторів макрооточення на організацію різний; він залежить від розміру організації, її галузевої приналежності та територіального розміщення. Великі організації більше залежать від макрооточення, ніж малі.
3. Вивчаючи макрооточення, організація має визначити для себе найважливіші чинники впливу.
4. Потрібно виявити, які зовнішні фактори містять у собі загрози для фірми, а які надають їй додаткові можливості.
5. У процесі вивчення (моніторингу) макрооточення потрібно: періодично спостерігати за розвитком одних і тих самих чинників; виявляти тенденції змін і їх причини; аналізувати повідомлення в засобах масової інформації; брати участь у професійних конференціях; вивчати досвід інших організацій; обговорювати проблеми з експертами, діловими партнерами, персоналом.

6.2. Галузь — це група підприємств, продукція яких має схожі якості, і її пропонують одним і тим самим покупцям.

Ситуацію на галузевому ринку фірми аналізують у такій послідовності:

- 1) досліджують основні економічні характеристики галузевого ринку (розміри ринку; темпи зростання та стадія; прибутковість галузі; галузеві бар'єри; вимоги до обсягів потрібних капіталовкладень; кількість підприємств-конкурентів; темпи та напрями технологічних змін; рівень диференціації продукції галузі; ступінь і напрям інтеграційних зв'язків; економія на масштабах виробництва; кількість покупців і їх фінансові можливості; надлишки чи дефіцит виробничих потужностей);

2) вивчають ступінь впливу головних конкурентних сил, які діють у галузі (суперництво між продавцями в галузі; вплив підприємств з інших галузей, які пропонують товари-замінники; можливість появи нових конкурентів у галузі; спроможність постачальників сировини, матеріалів та інших ресурсів диктувати свої умови; здатність споживачів впливати на ринкову ситуацію);

3) аналізують рушійні сили, що зумовлюють зміни в галузі. Рушійні сили розвитку галузевого ринку:

- зміни динаміки економічного зростання галузі;
- зміни законодавства та політики уряду, місцевої влади;
- зміни суспільних цінностей, складу споживачів, їхніх уподобань, потреб, способів використання товарів;
- технологічні зміни, поширення ноу-хау, упровадження нової продукції;
- зміни продуктивності підприємств і структури їх витрат на основні фактори виробництва;
- поява на ринку чи вихід із нього великих підприємств;
- дедалі більша глобалізація галузевих ринків;
- зміни в маркетинговій політиці провідних компаній.

Аналіз рушійних сил змін у галузі містить два етапи: їх визначення, ідентифікація; виявлення ступеня їх впливу на галузь.

4) визначають, які компанії мають найсильніші та найслабші конкурентні позиції;

5) аналізують стратегії та ймовірні дії конкурентів у майбутньому;

6) виявляють ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі для даної галузі;

7) з'ясовують ступінь привабливості та перспективності галузі.

Залежно від одержаних відповідей керівництво розробляє відповідну стратегію.

6.3. У ході внутрішнього аналізу підприємства вивчають такі питання.

1. Ефективність застосовуваної стратегії. Застосовувану стратегію оцінюють з якісного (обґрунтованість, відповідність ситуації, внутрішня узгодженість, завершеність) і кількісного (стратегічні та фінансові результати діяльності) погляду.

2. Сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози для його розвитку. Підприємство має використовувати свої сильні сторони як елементи стратегії, а слабкі сторони — щоб знайти вразливі ділянки, які потребують особливої уваги.

3. Конкурентоспроможність цін і витрат підприємства свідчить про міцність його позицій на галузевому ринку. Це показник ефективності окремих видів діяльності (процесів, функцій, операцій, підрозділів) як усередині організації, так і порівняно з конкурентами.

4. Міцність конкурентної позиції підприємства:

- тенденції її зміцнення чи послаблення у разі застосування тієї самої стратегії;
- міра використання галузевих ключових факторів успіху порівняно з конкурентами;
- наявність у підприємства конкурентних переваг або його несприятливий стан.

5. Стратегічні проблеми підприємства можна виявити, проаналізувавши галузевий ринок, діяльність підприємства та конкурентів.

У ході дослідження сильних і слабких сторін підприємства доцільно розглядати основні його функціональні сфери: маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси, культуру й імідж.

Виконавши внутрішній аналіз, з'ясувавши сильні та слабкі сторони в найважливіших функціональних зонах фірми, керівництво може поділити їх на такі:

- які можуть зачекати;
- потребують негайного втручання;
- їх переваги слід використовувати в зовнішньому середовищі.

Детально проаналізувавши бізнес-середовище, організація може почати наступний етап розробки стратегії — визначення місії та загальних цілей.

6.4. Технології стратегічного аналізу:

- SWOT – аналіз;
- прогнозування;
- SPACE – аналіз;
- методика СОП (стратегічної оцінки підприємства).

Назву цього методу утворено як аббревіатуру чотирьох англійських слів:

- S (strengths) — сильні сторони підприємства; конкурентні переваги, що надають йому додаткові можливості;
- W (weaknesses) — слабкі сторони підприємства; брак чогось важливого для його нормального розвитку;
- O (opportunities) — зовнішні можливості; позитивні тенденції та явища, які сприяють збільшенню продажу та прибутків;
- T (threats) — зовнішні загрози; негативні тенденції та явища, які без відповідної реакції підприємства можуть призвести до суттєвого зменшення обсягів продажу та прибутків [22, с.32].

SWOT - аналіз називають іще стратегічним балансом. Він дає змогу комплексно оцінити загрози та можливості із зовнішнього середовища із сильними та слабкими сторонами підприємства й на цій основі прийняти більш обґрунтовані рішення щодо формулювання місії та стратегічних цілей, вибору стратегії розвитку.

SWOT – аналіз виконують у такій послідовності:

- a. Визначають сильні сторони підприємства, складають їх список;
- b. Визначають слабкі сторони підприємства, складають їх список;
- c. Визначають зовнішні можливості для підприємства, складають їх список;
- d. Визначають зовнішні загрози, складають їх список;
- e. Визначають зв'язки між сильними між сильними та слабкими сторонами підприємства й зовнішніми можливостями та загрозами. Будують матрицю SWOT – аналізу рис. 6.1.

f. На кожному полі матриці розглядають усі можливі парні комбінації та виділяють ті з них, які можна взяти до уваги, розроблюючи стратегії.

Поле С і М. Сильні сторони підприємства переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз. У такій ситуації підприємство має активно зміцнювати позиції на ринку за допомогою збільшення своєї частки, диференціації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Стійкий фінансовий стан дає змогу виділяти ресурси на науково-дослідницькі роботи, збільшувати інвестиційний портфель, поглинати конкурентів.

Зовнішнє середовище

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле С і М (поєднання сильних сторін і можливостей)	Поле С і З (поєднання сильних сторін і загроз)
Слабкі сторони	Поле Сл і М (поєднання слабких сторін і можливостей)	Поле Сл і З (поєднання слабких сторін і загроз)

Рис. 6.1. Матриця SWOT – аналізу

Джерело: [23, с. 365].

Поле С і З. Підприємство має використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не зростання, тобто перейти до позиційної оборони. Ці підприємства можуть вибірково вдаватися до "контратак" — займати окремі ринкові ніші, але потрібно спрямовувати більше зусиль на стримування конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Поле Сл і М. У підприємства переважають слабкі сторони, але воно має й сприятливі ринкові можливості. Потрібно намагатися посилити конкурентні позиції в тих галузях, де це можливо, водночас ліквідувавши (продавши) слабкі господарські підрозділи. Доцільно концентрувати увагу на зменшенні витрат і підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Поле Сл і З. Слабкі сторони підприємства переважають, зовнішнє середовище несе тільки загрози. Підприємства за такої несприятливої ситуації вимушені поступово згортати діяльність, реінвестувати кошти в інші галузі. Іноді доцільно об'єднуватися з іншими підприємствами.

Прогнозування - це процес розробки прогнозів (науково обґрунтованих думок, висновків) про альтернативні напрями розвитку та можливий стан об'єкта в майбутньому

Об'єкти прогнозування в стратегічному менеджменті — будь-які елементи та процеси макрооточення, галузевого ринку, внутрішнього середовища фірми (політична ситуація, рівень попиту й розвитку конкуренції, доходи фірми тощо).

Мета прогнозування — передбачити розвиток подій у майбутньому та підготувати керівництво фірми до них.

Прогнозування ґрунтується на таких принципах:

- *системності* — взаємозв'язку та підпорядкованості прогнозів розвитку;
- *комплексності*;
- *безперервності* — постійному коригуванні прогнозу в міру надходження нових даних;
- *варіантності* — розробки кількох варіантів прогнозів розвитку подій;
- *адекватності* — обліку й оцінювання стійких тенденцій реальних процесів;

- *оптимальності* — можливості обрати найреальніший варіант рішень (розвитку подій).

Методи прогнозування поділяють на кілька груп: експертні, екстраполяції, моделювання, розробки сценаріїв.

Експертні методи базуються на знаннях і досвіді фахівців різної кваліфікації (експертів).

Методи екстраполяції полягають у перенесенні тенденцій розвитку подій із минулого в сьогодення та майбутнє.

Методи моделювання належать до кількісних методів прогнозування. Модель — це відтворення, зображення, опис, імітація явища, процесу чи об'єкта.

Методи розробки сценаріїв — описів майбутнього, що складаються з узгоджених, логічно взаємопов'язаних подій і послідовності кроків, які з певною ймовірністю зумовлюють спрогнозований кінцевий стан. Сценарії розвитку розробляють для великих організацій, їх стратегічних бізнес-одиниць, функціональних напрямів діяльності, галузевих ринків. Цей метод доцільний для визначення місії та цілей організації, розробки стратегії розвитку.

SPACE – аналіз – це комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку.

Для аналізу використовують такі групи критеріїв оцінювання стратегічного стану підприємства:

- фінансова сила підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку;
- привабливість сектора (галузі), у якому діє підприємство;
- стабільність сектора (галузі), у якому діє підприємство.

Процес виконання SPACE – аналізу складається з кількох етапів:

1. Організаційний. Його мета — сформувати групу розробки стратегії. У великих компаніях до її складу входять представники відділу стратегічного планування, а на підприємствах малого та середнього бізнесу — керівництво фірми, ключові менеджери й аналітики. Координатором і керівником групи розробки стратегії може бути зовнішній консультант.

Після того, як склад групи сформовано, потрібно поділити її на робочі підгрупи, які працюватимуть паралельно, і призначити їх керівників.

2. Визначення критеріїв оцінювання. На цьому етапі розробляють конкретні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства та їх ієрархію, визначають фактори для кожного критерію. Будуючи ієрархію критеріїв, потрібно спиратися на їх "ваги", сума яких у групі має дорівнювати одиниці. Згідно з методикою аналізу кожен критерій складається з кількох факторів, оцінюваних зазвичай за десятибальною шкалою від 1 до 10.

3. Узгодження стратегії між підгрупами. Результатом цього етапу має бути розробка для підприємства стратегії розвитку. За високого ступеня невизначеності робоча група може рекомендувати керівництву підприємства два-три варіанти стратегії. Остаточний варіант стратегії розвитку вибирають пізніше, коли ступінь невизначеності зменшиться.

Метод СОП (стратегічного оцінювання підприємства) - це один із найпростіших інструментів стратегічного аналізу та планування, застосовуваних підприємствами середнього та малого бізнесу.

Згідно з методикою СОП для експертного оцінювання виділяють чотири розділи аналізу, які містять 16 показників:

1. Загальна оцінка підприємства:

- структура підприємства;
- корпоративна культура;
- стиль керівництва вищого рівня управління підприємством;
- стиль керівництва середньої та низової ланки управління підприємством.

2. Ресурси:

- фінансові ресурси;
- комунікації;
- технології;
- персонал.

3. Знання:

- фінансів;
- клієнтів;
- конкурентів;
- галузі й особливостей бізнесу.

4. Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей:

- фінансова стратегія;
- маркетингова стратегія;
- виробнича стратегія;
- упровадження планів.

Показники оцінюють від 1 до 5 балів, після чого визначають середні оцінки за всіма розділами та середню оцінку загалом для підприємства.

Щоб оцінити кожен із 16 показників, визначають певний перелік питань.

За п'ятибальною шкалою кожне питання оцінюють: "так" — 5 балів, "переважно" — 4, "частково" — 3, "погано" — 2, "ні" — 1 бал.

Обчисливши середнє арифметичне значень оцінок для кожного питання, одержимо оцінку показника "структура підприємства". Інші показники оцінюють аналогічно, склавши відповідні переліки питань і визначивши їх "вагу" у балах.

Процедуру СОП доцільно виконувати регулярно (щорічно чи щоквартально), порівнюючи показники стратегічного оцінювання підприємства. Одержані результати трактують так:

- якщо середні оцінки за розділами низькі, то потрібно переглянути наявну стратегію та розробити нову;
- близькі середні оцінки за розділами свідчать про збалансованість різних напрямів управління підприємством;
- високі середні оцінки за розділами дають змогу сподіватися, що потенціал підприємства буде реалізовано повністю;
- коли середні оцінки за різними розділами суттєво різняться, то є стратегічні загрози чи можливості (залежно від особливостей динаміки змінення оцінок за кілька кварталів або років).

За підсумками стратегічного оцінювання підприємства робоча група подає керівництву звіт із рекомендаціями щодо вдосконалення стратегії розвитку.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте напрями аналізу середовища в ході розробки стратегії розвитку підприємства.
2. Перерахуйте групи факторів, що характеризують макрооточення організації.
3. Вкажіть послідовність аналізу галузевого ринку підприємства.
4. Дайте характеристику моделі "п'яти сил конкуренції".
5. Поясніть рушійні сили змінення галузевого ринку.
6. Назвіть напрями аналізу внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін.
7. Поясніть методи аналізу середовища підприємства.
8. Охарактеризуйте методіку стратегічного оцінювання підприємства.
9. Поняття SWOT – аналізу та послідовність його виконання.

Лекція 7. Розробка місії та стратегічних цілей організації

7.1. Сутність і роль місії у визначенні пріоритетів розвитку підприємства.

7.2. Зміст місії організації.

7.3. Визначення стратегічних цілей.

7.4. Дерево цілей організації.

7.1. Нинішній стан економіки України такий, що для окремих підприємств майбутнє не дуже ясне, а цілі дещо розмиті, тому виникає захоплення проміжними, частковими, „сьогоднішніми” результатами, „управлінням для управління”. Для їх розвитку та подальшого процвітання доцільно впровадити „цільовий підхід до управління” у формі стратегічного управління.

Першим кроком визначення концепції стратегічного управління є визначення місії - генеральної мети як відправної точки стратегічних дій.

Процес визначення основних характеристик мети підприємства складається з наступних засад:

- 1) визначення закономірних та необхідних характеристик фірми, відображення їх у меті;
- 2) визначення можливих, але небажаних характеристик, передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету;
- 3) визначення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх у мету;
- 4) розробка заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин.

Місія організації — це:

- відповідь на питання, у чому полягає діяльність компанії, чим вона хоче займатися. Формулювання місії містить основний зміст і напрями діяльності організації [20];

- стратегічні установки, призначення; головна загальна мета організації, чітко сформульована причина її функціонування [24];
- відповідальне завдання, роль; ділове поняття, яке відображує призначення бізнесу фірми, його філософію, а також допомагає визначити, чим насправді займається підприємство (масштаби, перспективи, напрями зростання, відмінності від конкурентів);
- констатація філософії та призначення, сенсу існування організації (філософія визначає цінності, ідеали та принципи діяльності організації; від призначення залежить, які дії організація планує виконати) [3].

Місію організації розроблюють на основі стратегічного бачення її власників і вищого керівництва. Концепція стратегічного бачення дає змогу пов'язати загальні, якісні цілі фірми з її специфічними виробничо-комерційними орієнтирами.

Стратегічне бачення – це картина того, про що можна мріяти; стан бізнесу, який досяжний у віддаленому майбутньому за сприятливих умов і відповідає надіям вищих керівників і власників; уявлення менеджера про місце своєї компанії на ринку; погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

Основні складові стратегічного бачення такі:

- поняття про те, яка фірма зараз (інформація про ділове середовище, результати діяльності порівняно з конкурентами, очікування зацікавлених груп);
- якою її хочуть бачити керівники в майбутньому (система організаційних цінностей, сфери бізнесу, головні показники діяльності);
- що потрібно зробити, щоб досягти бажаного стану (вибір стратегій розвитку й уявлення про заходи для їх реалізації).

Місія являє собою короткий вислів, який складається з кількох простих, зрозумілих речень, які легко запам'ятати. У цьому розумінні вона близька до реклами, але її роль і значення для подальшого розвитку підприємства виходять за межі рекламного звернення.

Потребу в розробці місії давно визнали керівники провідних фірм багатьох країн світу. Нині вони достатньо виразно та професійно формують її, проте у вітчизняній практиці господарювання та в стратегічному плануванні місію поки що широко не використовують, однак потреба в цьому стає все очевиднішою.

Обґрунтована та професійно сформульована місія відіграє важливу роль у процесі стратегічного управління:

- вона являє собою основу для розробки стратегічних цілей розвитку та сприяє їх узгодженню, допомагає визначити спрямованість і допустимі межі функціонування організації;
- чітко окреслює межі бізнесу підприємства, визначає пріоритети розвитку й те, на що не варто марно витрачати зусилля;
- відображає та формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани розвитку підприємства;
- сприяє формуванню критеріїв для розподілу ресурсів і створює підґрунтя для оцінювання ефективності їх використання;
- дає змогу формувати асортиментний портфель, який забезпечує суттєві стратегічні переваги;

- допомагає менеджерам середньої ланки та функціональним менеджерам формулювати цілі й завдання підрозділів з огляду на пріоритети розвитку всього підприємства;
- сприяє формуванню певного клімату в організації, тому що за її допомогою до персоналу доводять погляди керівництва, цінності та принципи, на яких ґрунтується діяльність і розвиток організації;
- являє собою вагомий стимул, дає працівникам змогу відчувати себе учасниками спільної, потрібної та важливої для суспільства справи, наголошує на важливості їхньої діяльності, розширює набір застосовуваних до персоналу методів мотивації;
- дає суб'єктам бізнес-оточення чітке уявлення про сутність, особливості та напрями розвитку організації, що сприяє формуванню та закріпленню її позитивного іміджу в уяві цих суб'єктів і всього суспільства.

7.2. Формулювання місії підприємства містить таку інформацію:

- напрями діяльності фірми; межі діяльності визначають за допомогою товарів, технологій, груп клієнтів, їхніх потреб тощо;
- відомості про конкурентні переваги;
- особливості організаційної культури (система пріоритетів, цінностей, норм управління, організації виробництва, відносин фірми із зовнішнім середовищем);
- напрями розвитку організації в довгостроковій перспективі;
- користь, яку організація приносить суспільству.

У більшості вітчизняних організацій про місію ніхто нічого не знає та не розуміє, для чого вона потрібна. На багатьох підприємствах місію не формалізовано, чітко не сформульовано призначення та сенс діяльності організації. Є лише нечіткі припущення про основи та причини функціонування організації, її місія декларативна, неконкретна, слабо пов'язана з основними завданнями розвитку.

Головні *недоліки* формулювань місії вітчизняних організацій такі:

- її сформульовано не як основне завдання підприємства, а як вузьку функціональну мету.
- вона занадто вузька (наприклад, організація може сформулювати свою місію так: „Наша головна мета – будівництво й обладнання об'єктів телефонного зв'язку”. Таке бачення значно обмежує стратегічні перспективи підприємства. Ширше розуміння місії може бути таке: „Забезпечення населення й організацій сучасними засобами зв'язку та телекомунікацій”);
- її сформульовано занадто широко;
- її погано знають або недостатньо схвалюють більшість працівників організації;
- вона зорієнтована на внутрішні потреби організації (наприклад, отримання прибутку), не пов'язана із зовнішніми причинами її існування;
- її не конкретизовано в стратегічних цілях розвитку.

Провідні фахівці зі стратегічного менеджменту розробили такі рекомендації. Місію формулюють після комплексного аналізу ділового середовища, визначення зовнішніх можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін підприємства. На її основі

формулюють сукупність цілей розвитку підприємства, формують стратегії їх досягнення, розроблюють плани, графіки та бюджети.

Перш ніж розпочати приймати рішення щодо розробки місії підприємства, власник (керівник) має відповісти на такі запитання:

- До якого напряму бізнесу належить нинішня діяльність підприємства?
- Чим ми збираємося займатись у майбутньому?
- Завдяки чому можна досягти розвитку?

Описувати бізнес компанії в місії слід у термінах не вироблюваної продукції (вона може застаріти, її можуть замінити новою), а потреб покупців, які стабільніші.

У формулюванні місії не має бути інформації про конкретні дії та терміни їх виконання. Місія визначає тільки основні напрями розвитку організації. Потрібно уникати занадто вузьких (для великих компаній) і широких (для невеликих фірм) варіантів визначення місії організації.

Місію організації можна переглядати, коригувати внаслідок суттєвих змін ринку, технологій, злиття й поглинання компаній, виходу фірми на нові ринки. У великих диверсифікованих компаніях місії розроблюють окремо для корпорації в цілому, для кожного підприємства та ключових функціональних підрозділів, наприклад:

- місія відділу кадрів – забезпечити успіх компанії за допомогою підготовки керівників, створення високоефективних колективів і підвищення потенціальних можливостей кожного працівника;
- призначення служби охорони – захищати персонал і майно за допомогою попереджувальних заходів і проведення розслідувань [25].

Розробляючи та формулюючи місію, потрібно зважати на інтереси основних груп людей, які впливають на діяльність організації: власників, працівників, покупців продукції, ділових партнерів, місцевого населення, усього суспільства. Обсяг інтересів названих груп залежить від розмірів і становища організації, типу бізнесу.

Вище керівництво організації й інші зацікавлені в її діяльності особи мають відкрито обговорювати місію з використанням методів дискусії, „мозкового штурму”, сценаріїв, методу Дельфі. Місію слід формулювати чітко, зрозуміло для всіх учасників бізнес-оточення організації. Офіційно визначену місію потрібно довести до відома усього персоналу організації.

7.3. На основі місії формулюють стратегічні цілі розвитку організації.

Метою організації називають:

- кінцевий стан, бажаний результат, якого намагається досягти організація;
- вираження кількісного чи якісного майбутнього стану об'єкта управління, досягнення якого дає змогу розв'язати проблеми [26];
- конкретні показники організації, досягнення яких бажане для неї [3];
- ідеальний образ бажаного, можливого та потрібного стану об'єкта [29].

Стратегічні цілі організації пов'язані з такими *чинниками*:

- реалізацією напрямів діяльності організації в привабливих галузях, їх комбінацією;
- її конкурентним становищем на ринку й сприйняттям його споживачами та громадськістю;
- інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів і місцем, яке організація прагне зайняти на фінансовому ринку;

- внутрішніми особливостями та можливостями організації забезпечувати реалізацію зовнішньо спрямованих цілей.

У системі стратегічного управління фірмою цілі виконують декілька важливих функцій:

- відображують філософію організації, концепцію її діяльності та розвитку;
- зменшують невизначеність діяльності як фірми, так і окремих працівників як певні орієнтири;
- являють собою основу критеріїв (стандартів, вимог) для прийняття рішень, виявлення проблем, контролю та заохочення працівників фірми;
- зосереджують навколо себе працівників, надихають їх добровільно брати на себе зобов'язання та докладати зусиль для їх виконання;
- офіційно оголошені цілі слугують виправданням в очах громадськості необхідності та законності існування фірми, особливо якщо її діяльність призводить до негативних наслідків (наприклад, забруднення навколишнього середовища).

Стратегічні цілі формулюють у всіх важливих напрямках діяльності організації (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Напрями визначення цілей організації

Мета	Показники напряму цілей
Прибуток	Обсяг прибутку, прибуток на інвестований капітал, розмір дивідендів на акцію, відношення прибутку до обсягу продажів і т. ін.
Ринки	Частка ринку, обсяги продажу (реалізації) у грошовому чи натуральному виразі, частка окремих продуктів у загальному обсязі продажів
Виробництво	Витрати на одиницю продукції, матеріаломісткість, віддача від одиниці виробничих потужностей, обсяг продукції, виробленої за одиницю часу, та ін.
Продукція	Обсяги продажу, прибутковість щодо виробу, поновлення товарного асортименту та ін.
Фінансові ресурси	Збільшення ринкової вартості підприємства, структура капіталу, темпи зростання прибутків, зростання грошових надходжень, розмір дивідендів, збільшення прибутку на вкладений капітал, збільшення припливу коштів, підвищення ціни акцій, зростання фінансової стійкості фірми, стабілізація прибутку в періоди спадів ділової активності
Виробнича потужність	Кількість одиниць техніки, розміри виробничих площ, зменшення постійних витрат, вартість основних фондів, фондіввіддача, фондомісткість, амортизація
Наукові дослідження та розробки	Обсяг витрат на виконання проектів, терміни впровадження нового обладнання, відношення витрат на проведення досліджень і розробок до корисного ефекту від їх упровадження, технологічний рівень виробничого процесу, ступінь морального старіння обладнання та продукції
Зміни в структурі управління та діяльності	Створення, виділення та ліквідація структурних підрозділів, злиття, продаж, купівля, опанування нових видів діяльності, упровадження допоміжних виробництв
Людські ресурси	Кількість прогулів, плинність кадрів, підвищення кваліфікації персоналу, кількість скарг, продуктивність праці персоналу, кількість і якість працівників основного та допоміжного виробництва та ін.
Робота з покупцями, клієнтами	Швидкість обслуговування клієнтів, кількість скарг покупців і т. ін.
Соціальна діяльність	Обсяг доброчинності, екологічна безпека, ресурсозбереження, безвідходність виробництва, стан соціальної сфери, пільги для працівників, пенсійне й медичне забезпечення та ін.

Стратегічні цілі мають відповідати таким *вимогам*.

1. Цілі мають бути зрозумілі, конкретні та вимірювані. Їх формулювання мають містити два елементи: термін досягнення та конкретний кількісний (натуральний, вартісний, відносний) або якісний результат, наприклад:

- щороку збільшувати частку ринку підприємства на 5 %;
- до кінця року підвищити рентабельність із 10 до 12 %;
- за два роки запровадити систему участі персоналу в прибутках;
- упродовж п'яти років збільшити прибуток на інвестований капітал до 15 % без податків;
- продати 120 тис. одиниць товару впродовж наступного року;
- за три роки створити філії компаній у всіх регіонах країни.

2. Цілі мають бути зорієнтовані в часі та просторі. Зазвичай їх ставлять на певні терміни:

- стратегічні цілі підприємства – на п'ять років, інколи більше;
- середньострокові цілі – на один – п'ять років;
- короткострокові цілі – до одного року.

Спочатку формулюють стратегічні цілі, а потім – середньо- та короткострокові, щоб забезпечити досягнення стратегічних.

3. Цілі мають бути напружені, але реальні для досягнення. Якщо вони недосяжні, то прагнення працівників до успіху буде заблоковано, їхня мотивація зменшиться. Позаяк у повсякденному житті винагороду й підвищення по службі зазвичай пов'язують із досягненням певних цілей, то недосяжні цілі можуть різко знизити мотивацію працівників.

4. Цілі організації мають підтримувати одна одну. Дії та рішення, потрібні для досягнення однієї мети, не мають заважати досягненню інших. Неможливість зробити цілі такими призводить до конфліктів між підрозділами та працівниками організації.

5. Цілі мають бути гнучкі та кориговані відповідно до змін умов діяльності організації.

6. Цілі мають бути зосереджені на найважливішому: „вузьких місцях” організації (високих витратах, нестачі виробничих потужностей, некваліфікованому персоналі, слабкій службі маркетингу, нестабільному фінансовому стані, слабкому управлінні) та її конкурентних перевагах.

7. Цілі потрібно доводити до виконавців і обговорювати їх, щоб узгодити інтереси всіх сторін (власників, керівництва, покупців, клієнтів, ділових партнерів, усього суспільства), активізувати персонал, визначити відповідальність кожного фахівця за досягнення конкретної мети.

8. Цілі мають сприяти стабільному розвитку організації. Кожне підприємство має дбати про те, щоб не втратити свої досягнення (обсяги виробництва, обігу, прибутку, а також імідж).

9. Цілі потрібно конкретизувати в заходах, для реалізації яких зазвичай потрібні витрати. Не варто планувати водночас кілька заходів, на які потрібно багато коштів.

10. За досягнення кожної мети має відповідати конкретна особа. [23]

Процес визначення стратегічних цілей має проходити в організації згори вниз у такій послідовності:

- формулюють місію, головні цілі та стратегії розвитку для компанії;

- на основі загальної стратегії визначають місії, цілі та стратегії структурних підрозділів.

Для розвитку стратегічного мислення в організаціях потрібно визначати планові показники не тільки для кожного підрозділу, кожної товарної групи, функціонального чи забезпечувального відділу, а й для кожного окремого працівника у вигляді завдань. Таким чином людей залучають до процесу спільного досягнення стратегічних цілей за допомогою виконання ними персональних завдань.

7.4. У великих організаціях із кількома рівнями управління розробляють ієрархію (дерево цілей), яка являє собою декомпозицію цілей вищого рівня на цілі нижчого рівня.

Дерево цілей – це структурована, побудована за ієрархічним принципом (ранжована за рівнями) сукупність цілей системи, у якій виділено головну мету (вершину дерева) та підпорядковані їй підцілі першого, другого і т. д. рівнів (гілки дерева).

Дерево цілей будують на основі вертикальної (між рівнями управління) та горизонтальної (між підрозділами, напрямками діяльності) інтеграції, яка дає змогу узгоджувати діяльність усіх частин і підсистем організації.

В основі побудови дерева цілей лежить їх декомпозиція – поділ на дрібніші цілі. Кількість рівнів декомпозиції залежить від складності, масштабів і міри конкретизації визначених цілей, типу й особливостей організаційної структури управління, ієрархічності побудови системи менеджменту організації (рис. 7.1).

Побудова дерева цілей організації – дуже важливе завдання. Це дає змогу орієнтувати діяльність усіх підрозділів на досягнення цілей вищого рівня. Якщо ієрархію цілей побудовано правильно, то кожен підрозділ, виконуючи власні завдання, робить внесок у досягнення цілей усієї організації.

Дерево цілей ілюструє також напрям діяльності організації, подає його наглядно. Його можна аналізувати, визначити зони конфліктності цілей, їх об'єктивність, обґрунтованість, узгодженість.

Дерево цілей організації будують за такими правилами:

- декомпозицію цілей на підцілі на кожному рівні потрібно виконувати в межах одного методологічного підходу;
- цілі кожного рівня мають бути порівнянні за масштабом і значенням;
- формулювання цілей мають бути зрозумілі й чіткі, без довільних тлумачень;
- формулювання мети має бути таким, щоб можна було кількісно оцінити ступінь її досягнення;
- формулювання загальної мети, поданої на вершині схеми, має містити опис кінцевого результату;

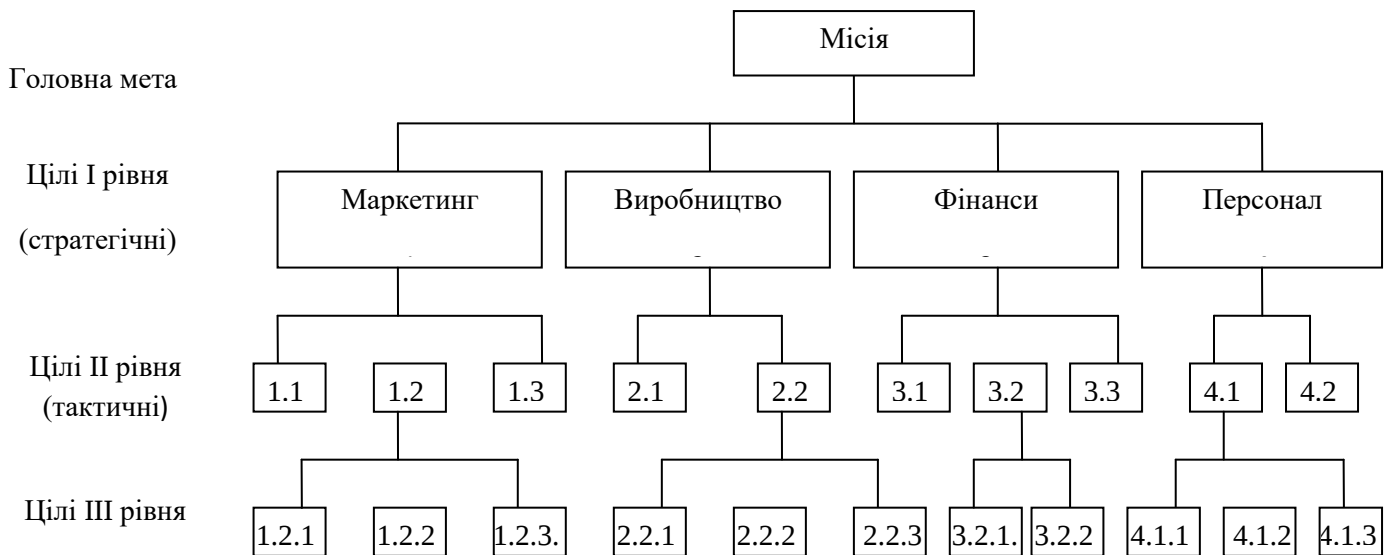


Рис. 7.1. Дерево цілей організації

Джерело: [23, с. 391].

- мета вищого рівня – орієнтир, основа для розробки цілей нижчого рівня;
- цілі вищого рівня завжди ширші, і термін їх досягнення більший;
- кожному мету вищого рівня потрібно подавати у вигляді підцілей наступного рівня так, щоб досягнення всіх цілей нижчого рівня давало змогу досягти цілі вищого рівня;
- із переходом до нижчих рівнів цілі конкретизуються; найнижчий рівень дерева цілей має містити конкретні дії та результати;
- мета нижчого рівня залежить від цілей вищого;
- цілі нижчого рівня – засоби досягнення цілей вищого рівня;
- фундаментом дерева цілей мають бути завдання щодо виконання конкретних робіт.

Створивши ієрархію цілей, їх потрібно проаналізувати, щоб з'ясувати такі питання:

- які цілі сформульовано нечітко, не конкретно;
- яких цілей неможливо досягнути одночасно;
- які цілі не узгоджені між собою;
- суперечать одна одній, конфліктують між собою (досягнення однієї мети заважає досягненню іншої);
- інформаційно, юридично, ресурсно, організаційно не забезпечені;
- яких цілей не розуміють і не поділяють виконавці;
- чи є система контролю та звітності за досягнення певних цілей.

Аналізуючи ієрархію стратегічних цілей, велику увагу приділяють діагностиці та розв'язанню конфліктів цілей. При цьому можна діяти так:

- виявляти домінування цілей: одна мета головна, інші – другорядні;
- оцінювати важливість цілей, упорядковувати їх за цією ознакою, шукати компроміс;
- розподіляти антагоністичні, конкурентні цілі в часі та просторі;
- узгоджувати цілі (інтегрувати їх, виходячи з концепції вигоди);
- цілі, що конфліктують між собою, трансформувати в одну ієрархічну впорядковану ціль.

Питання для самоконтролю:

1. Вкажіть сутність та значення місії для визначення пріоритетів розвитку підприємства.
2. Яку інформацію містить формулювання місії організації?
3. Назвіть основні складові стратегічного бачення.
4. З якими чинниками пов'язані стратегічні цілі організації?
5. Назвіть функції, що виконують цілі у системі стратегічного управління.
6. Які фактори впливають на процес розробки та зміст місії?
7. Яким вимогам мають відповідати стратегічні цілі підприємства?
8. У якій послідовності має проходити процес визначення стратегічних цілей в організації?
9. Сформулюйте сутність, зміст і перелік стратегічних цілей розвитку підприємства.
10. Що таке „дерево цілей” підприємства?
11. Назвіть правила побудови „дерева цілей”.
12. Що таке декомпозиція?

Лекція 8 . Оцінювання та вибір стратегії

8.1. Аналіз поточної стратегії.

8.2. Аналіз стратегічного портфеля компанії.

8.3. Вибір нової стратегії.

8.1. У процесі вибору стратегії потрібно усвідомити поточну стратегію, проаналізувати портфель бізнесів (основних напрямів діяльності) підприємства та прийняти рішення щодо нової стратегії [3; 13; 29].

Аналізуючи поточну стратегію, потрібно оцінити такі аспекти:

- місію та головні довгострокові цілі підприємства;
- основні напрями його діяльності;
- зовнішні можливості та загрози;
- масштаби бізнесу, різноманіття продукції, рівень диверсифікації;
- критерії розподілу ресурсів та структуру капіталовкладень;
- фінансову політику керівництва;
- рівень уваги до досліджень і нових розробок;
- функціональні стратегії (маркетингову, виробничу, інноваційну, фінансову й інші).

Це дає змогу оцінити стан підприємства та визначити, яку стратегію воно реалізує нині, а потім коригувати її.

Стратегічний портфель – це сукупність основних напрямів господарсько-комерційної діяльності, яку провадять стратегічні бізнес-одиниці підприємства.

Стратегічна бізнес-одиниця (СБО) — це відділення, філія чи група підрозділів, які відповідають за окремий напрям бізнесу підприємства: продукт, групу продуктів, сегмент ринку, окремий ринок, регіон (залежно від рівня СБО).

Основні ознаки СБО такі:

- відповідальність за окремий напрям бізнесу;

- власна стратегія розвитку, що ґрунтується на конкурентних перевагах;
- чітко визначені конкуренти;
- самостійний керівник, який має повноваження контролювати більшість факторів, що впливають на розмір прибутку;
- розпорядження всіма потрібними ресурсами, самостійне планування та проведення виробничо-збутової діяльності;
- відповідальність за самостійне створення прибутку.

8.2. У стратегічному управлінні аналіз портфеля підприємства полягає переважно в аналізі структури, динаміки та якості окремих видів його бізнесу.

Один із найпоширеніших методів аналізу основних видів бізнесу підприємства – матричний.

Матриця портфеля бізнесів являє собою таблицю, у якій порівнюються стратегічні позиції бізнес-одиниць підприємства. Її можна побудувати на основі будь-яких двох показників із такого переліку: темпи зростання галузі, частка ринку, привабливість галузі, конкурентоспроможність і стадія розвитку продукту чи ринку.

Найчастіше в аналізі бізнес-портфеля підприємства використовують матрицю „зростання – частка ринку”, розроблену компанією „Boston Consulting Group” (БКГ), матрицю І. Ансоффа „товари – ринки”, матрицю „привабливість галузі — конкурентна позиція”, створену компанією „General Electric” та інші [26].

Матрицю „зростання – частка ринку” Бостонської консалтингової групи будують так (рис. 8.1).

Горизонтальна вісь матриці показує частку ринку, яку займає СБО відносно лідера ринку. Якщо обсяги збуту менші, ніж у лідера, то СБО потрапляє до правої частини матриці, якщо більші – то до лівої. Вертикальна вісь матриці показує річні темпи зростання галузевого ринку; вони можуть бути високі чи низькі.

Стратегічні бізнес-одиниці, які потрапили до правого верхнього квадрата, називають „знаками питання”, чи „важкими дітьми”; це проблемні напрями бізнесу. Ті СБО, що потрапили до правого нижнього кута, класифікують як „собак”, до лівого верхнього – як „зірок”, лівого нижнього – як „дійних корів”.

Проблемні СБО назвали „знаками питання” через те, що складно прийняти рішення щодо їх перспективи. З одного боку, вони займають малу частку ринку, а з іншого – працюють у перспективній галузі. Можливі два варіанти рішень: збільшити частку ринку за допомогою великих інвестицій або вивести цю СБО зі складу портфеля підприємства, продавши, ліквідувавши чи застосувавши стратегію „збирання врожаю”.

„Зірки”, – найперспективніші СБО в портфелі підприємства, тому що вони займають велику частку перспективного ринку. Молоді „зірки” потребують чималих інвестицій для збереження ринкової позиції, а зрілі можуть самостійно забезпечувати своє пропорційне ринкове зростання. „Зірки” рідко дають чистий прибуток, тому що спрямовують його на розвиток бізнесу.

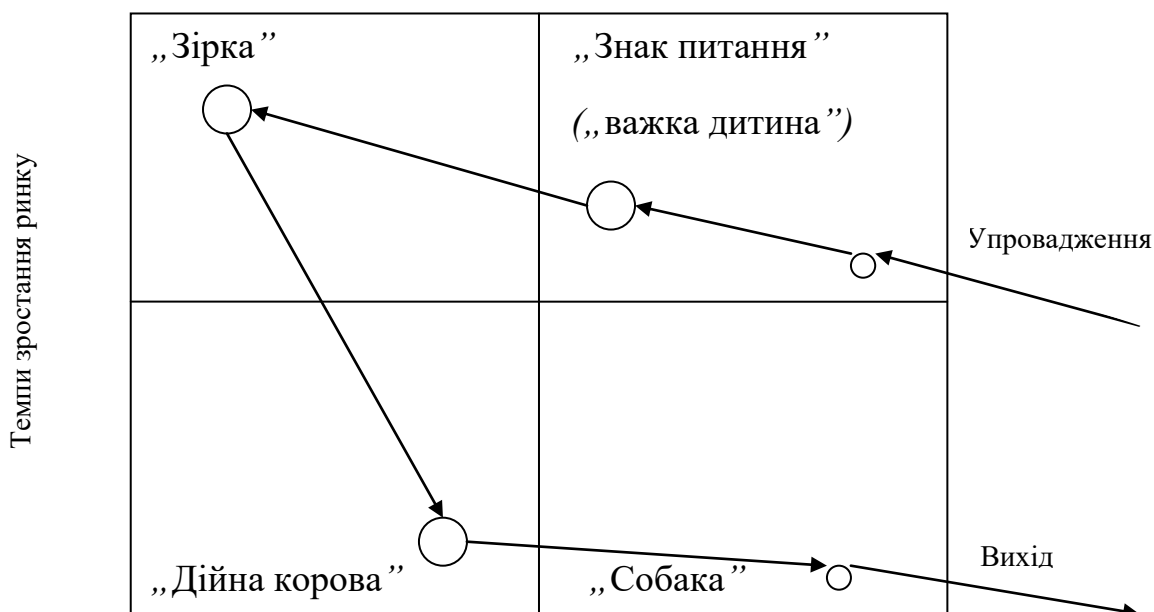


Рис.8.1. Матриця „зростання – частка ринку” БКГ

„Дійні корови” мають відносно велику частку стабільного ринку, який розвивається повільно. Це головне джерело прибутку підприємства, вони фінансово підтримують „знаків питання” та „зірок”. „Дійними коровами” зазвичай стають „зірки” після стабілізації їх галузевого ринку.

„Собаки” займають малу частку ринку з низькими темпами розвитку. Вони переважно безперспективні в стратегічному відношенні; до них застосовують стратегії ліквідації, скорочення чи „збирання врожаю”.

Матриця БКГ має такі *переваги*:

- вона стимулює вище керівництво окремо оцінювати кожний напрям бізнесу підприємства, визначати для нього цілі та перерозподіляти ресурси;
- дає наочну картину „сили” кожної СБО в портфелі підприємства;
- показує здатність кожної СБО генерувати прибутки та її потреби у фінансуванні.

Недоліки БКГ-матриці полягають у тому, що крім двох вимірів (темрів зростання ринку та його відносної частки) у ній не враховано багато інших факторів, а також не відображено взаємозалежність СБО та циклічність розвитку товарних ринків.

Автори популярного підручника „Стратегічний менеджмент” А. Томпсон і А. Стрікланд запропонували таку матрицю вибору стратегії залежно від темрів зростання галузевого ринку та конкурентної позиції підприємства (рис. 8.2).

За сильної конкурентної позиції та високих темрів зростання ринку підприємство має кілька варіантів розвитку:

- продовжувати концентруватися на одному виді бізнесу;
- намагатися зберегти та збільшити власну частку галузевого ринку й розвивати основні конкурентні переваги;
- капіталізувати прибуток для збереження сильної позиції в галузі, купуючи інші підприємства;
- провадити вертикальну інтеграцію, щоб зміцнити свої конкурентні позиції;
- провадити диверсифікацію в разі вповільнення зростання галузевого ринку.

Швидке зростання ринку

1. Перегляд стратегій концентрації 2. Горизонтальна інтеграція чи злиття 3. Скорочення 4. Ліквідація	1. Концентрація 2. Вертикальна інтеграція 3. Концентрована диверсифікація
Слабка конкурентна позиція	-
1. Зменшення витрат 2. Диверсифікація 3. Скорочення 4. Ліквідація	1. Концентрована диверсифікація 2. Конгломератна диверсифікація 3. Спільне підприємство в новій галузі

Повільне зростання ринку

Рис. 8.2. Матриця Томпсона та Стрікланда

У разі слабкої конкурентної позиції на ринку з високими темпами розвитку підприємство має:

- переглянути стратегію концентрації в одній сфері;
- якщо бракує ресурсів і знань та неможливо розвиватися самостійно, то для збільшення товарообігу об'єднатися з іншою компанією, щоб за рахунок її ресурсів підтримати власне виробництво;
- якщо матеріальних ресурсів достатньо, то провести вертикальну інтеграцію;
- провести диверсифікацію в споріднені чи нові галузі бізнесу;
- якщо названі варіанти не дали бажаного ефекту, згорнути один із видів діяльності (для диверсифікованої компанії) чи ліквідувати бізнес.

Можливі варіанти розвитку для підприємства зі слабкою конкурентною позицією на ринку з невисокими темпами зростання такі:

- перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для підвищення товарообігу);
- злиття з фірмою-конкурентом для підсилення конкурентних переваг;
- вертикальна інтеграція, якщо вона істотно посилить позиції підприємства;
- диверсифікація в споріднені чи інші галузі;
- „збирання врожаю” та подальший вихід із ринку;
- вихід із бізнесу за допомогою продажу підприємства іншій фірмі чи припинення операцій.

Стратегічні дії підприємства із сильними конкурентними позиціями на ринку, що зростає, мають бути такі:

- міжнародна експансія;
- диверсифікація в споріднені чи інші галузі;
- створення спільних підприємств у нових галузях;
- вертикальна інтеграція;
- продовження стратегії концентрації за допомогою захоплення частки ринку в слабких конкурентів.

Матриця „товари – ринки” американського фахівця зі стратегічного менеджменту Ігоря Ансоффа призначена для вибору можливих стратегій підприємства на ринку, що зростає.

Добираючи напрями зростання, підприємство має кілька варіантів: стратегія вдосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації (рис. 8.3).

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Удосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікація

Рис. 8.3. Можливі стратегії зростання за товарами та ринками

1. У межах стратегії вдосконалення діяльності (коли старі товари продають на старому ринку) прибуток одержують завдяки раціоналізації виробництва та збуту: зменшують собівартість, що дає змогу інтенсифікувати рекламу, знизити ціни, надавати додаткові послуги, посилити контроль над конкурентами. Такі дії ефективні на ненасиченому ринку, що зростає.

2. Товарна експансія – це стратегія розробки нових товарів і вдосконалення тих, які є, для збільшення збуту (нові товари на ринку, що вже існує). Можуть бути такі варіанти реалізації цієї стратегії:

- надання товару нових споживчих властивостей;
- удосконалення товарів, які вже є;
- розширення товарної номенклатури й асортименту продукції.

3. Стратегія розвитку ринку спрямована на пошук нових ринків (сегментів) для вже освоєних товарів. Прибуток отримують завдяки розширенню ринку збуту як у межах географічного регіону, так і поза ними. Така стратегія ризикована та потребує чималих витрат, але вона в перспективі прибуткова. Однак вийти прямо на нові географічні ринки досить складно, тому що їх уже зайняли фірми-конкуренти. Можливі й такі альтернативи: освоєння нових сегментів на тому самому ринку, вихід на нові ринки всередині країни та в інших країнах. Стратегія розвитку ринку ґрунтується здебільшого на системі збуту продукції та ноу-хау в маркетингу.

4. Стратегія диверсифікації пов'язана з розробкою нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. Принципи застосування – прагнення залишити насичений неперспективний ринок і одержати фінансові переваги від діяльності в нових галузях.

Матрицю „General Electric/McKinsey” розроблено на початку 1970-х років у компанії „General Electric” (за участю консалтингової фірми „McKinsey and Company”) для порівняльного аналізу власного диверсифікованого портфеля, що складався з 43 напрямів комерційної діяльності, щоб ефективно інвестувати їх розвиток. Вона має розмірність 3×3 , тобто складається з дев'яти секторів (рис. 8.4). Її стовпці та рядки відповідають значенням інтегральних критеріїв: залежно від довготермінової привабливості (прибутковості) ринку чи галузі (виду діяльності) та конкурентної позиції підприємства (СБО) на відповідному ринку.

Довготермінова привабливість галузі

Конкурентна позиція	Сильна	<i>Лідер-1</i> Зростання Пошуки шляхів лідирування Максимізація інвестицій Збереження сильних сторін	<i>Лідер-3</i> Вибіркове зростання (пошук перспективних сегментів) Контрольоване інвестування Підтримка позиції	<i>Генератор прибутку</i> Підтримка „граничної” позиції Стабілізація Пошук готівки Інвестування в підтримку рівня
	Середня	<i>Лідер-2</i> Вибіркове зростання Оцінювання потенціалу для лідирування за допомогою сегментації Визначення слабких сторін і запобігання їм Підтримування сильних сторін за допомогою контрольованого інвестування	<i>„Середній бізнес”</i> Стабілізація Визначення сегментів, що зростають Вибіркове інвестування Скорочення в окремих напрямках	<i>Аутсайдер-2</i> Скорочення на пряму (асортименту) Мінімізація інвестицій („збирання врожаю”) Відмова чи плановий вихід
	Слабка	<i>Сумнівний бізнес</i> Стабілізація Пошуки ніш Розгляд варіантів придбання (значні інвестиції)	<i>Аутсайдер-1</i> Стабілізація Пошуки ніш (вибіркове інвестування) Розгляд варіанта виходу („збирання врожаю”)	<i>Аутсайдер-3</i> Відмова від інвестицій Швидкий вихід Ліквідація

Рис. 8.4. Матриця „General Electric/McKinsey” для аналізу привабливості галузі та конкурентної позиції

Головна особливість зазначеної матриці полягає в тому, що її побудовано на основі не єдиного показника, а інтегральних (комплексних, системних) критеріїв. Інтегральний критерій визначення довготермінової привабливості галузі (виду діяльності, на пряму бізнесу) містить такі складові:

- ємність ринку й темпи його зростання;
- технологічні вимоги;
- інтенсивність конкуренції;
- вхідні та вихідні бар’єри;
- сезонні та циклічні коливання;
- потреби в капіталовкладеннях;
- загрози для галузі та її можливості;
- межі прибутковості галузі (ретроспективні та перспективні);
- вплив соціальних, екологічних, правових і демографічних факторів;
- особливості державного регулювання.

Фірма не може регулювати параметри, за допомогою яких оцінюють довготермінову привабливість галузі, але їх можна фіксувати, вимірювати й використовувати для порівняльного аналізу. Щоб кількісно оцінити довготермінову привабливість галузі, потрібно кожному показнику надати певну „вагу” відповідно до його важливості для керівництва компанії та тієї ролі, яку він відіграє у виборі стратегії.

Сума „ваг” усіх показників має дорівнювати 1,0. Зважені оцінки привабливості обчислюють, помноживши оцінки кожного показника привабливості галузі (від 1 до 10 балів) на його „вагу”. Сума зважених оцінок всіх факторів привабливості показує рівень довготермінової привабливості галузі (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Обчислення оцінки довготермінової привабливості галузі

Показник довготермінової привабливості галузі	„Вага” показника	Оцінка	Зважена оцінка галузі
Прибутковість галузі	0,10	3	0,30
Темпи зростання галузі	0,15	7	1,05
Потреби в капіталовкладеннях	0,20	1	0,20
Сезонні та циклічні коливання	0,05	2	0,10
Державне регулювання	0,10	4	0,40
Інтенсивність конкуренції	0,10	4	0,40
Можливості та загрози в галузі	0,05	6	0,30
Вхідні галузеві бар’єри	0,10	9	0,90
Вплив соціальних і демографічних факторів	0,15	5	0,75
Загальна оцінка привабливості галузі	1,00	-	4,40

Джерело: [23, с. 404].

Довготермінову привабливість оцінюють для кожної галузі, що належить портфелю бізнесу компанії. Від рівня привабливості галузі залежить її положення в матриці по горизонталі; він може бути високим, середнім і низьким (див. рис. 8.4).

Кількісна оцінка іншого інтегрального критерію матриці – конкурентної позиції стратегічного господарського підрозділу підприємства – залежить від таких чинників:

- відносної частки ринку;
- рівня прибутку щодо конкурентів;
- відносного рівня витрат;
- можливості перевершити конкурентів за якістю товару та цінами;
- знання споживачів і ринків;
- адекватності технологічних ноу-хау;
- наявності потрібних конкурентних переваг;
- рівня менеджменту.

Підприємство контролює всі названі фактори та може змінити їх. Конкурентну позицію СБО підприємства кількісно оцінюють подібно до того, як і довготермінову привабливість галузі.

Від конкурентної позиції підрозділу залежить його положення в матриці по вертикалі; вона може бути слабкою, середньою та сильною.

Як видно на рис. 8.4, у матриці виділено три зони стратегічних позицій: високого, середнього та низького пріоритетів для інвестування.

До зони високого пріоритету для інвестування належать підприємства (бізнес-одиниці) з умовними назвами „лідер-1”, „лідер-2” та „лідер-3”. Бізнес-одиниця „лідер-1” має сильну конкурентну позицію на ринку з високою довготерміною привабливістю, що забезпечує її безперечне лідерство. Підрозділу може загрожувати лише посилення позицій окремих конкурентів. Застосовувана стратегія має захистити його за допомогою додаткових інвестицій.

Стратегічному підрозділу „лідер-2” властива середня конкурентна позиція на ринку з високою довготерміною привабливістю галузі. Ефективною стратегією підрозділу може бути вибіркове зростання з оцінюванням потенціалу для лідирування за допомогою сегментації, визначення слабких сторін і запобігання їм, підтримки сильних сторін засобами контрольованого інвестування.

Позицію „лідера-3” посідають бізнес-одиниці, що діють у галузях із середньою довготерміною привабливістю та мають у них сильну конкурентну позицію. Такий підрозділ має визначити найпривабливіші сегменти ринку та вкладати кошти саме в них, протидіяти впливу конкурентів і підтримувати власну позицію.

У зоні середнього пріоритету для інвестування перебувають СБО з умовними назвами „сумнівний бізнес”, „середній бізнес” і „генератор прибутку”.

Статус підприємства (бізнес-одиниці) „сумнівний бізнес” характеризується слабкою конкурентною позицією на ринку з високим рівнем довготермінової привабливості. Для нього можливі такі стратегічні рішення: виділення підприємством своїх ринкових ніш та інвестування в їх розвиток; розгляд варіантів придбання (чималі інвестиції); стабілізація та планове скорочення.

Підрозділу „середній бізнес” властивий середній рівень привабливості ринку та відносних переваг підприємства в цьому виді бізнесу. Його стратегічними рішеннями можуть бути обережна лінія поведінки, вибіркове інвестування в найприбутковіші та найменш ризиковані проекти, скорочення в окремих напрямках.

Стратегічний господарський підрозділ „генератор прибутку” має сильну конкурентну позицію в галузі з низьким рівнем довготермінової привабливості. Для нього прийнятні такі стратегічні рішення: концентрація в привабливих сегментах, намагання якнайбільше заробляти саме тепер, захист своїх сильних сторін, невеликі інвестиції для підтримки рівня прибутковості. Інвестувати слід швидко, бо в будь-який час галузь може занепасти.

У зоні низького пріоритету для інвестування перебувають стратегічні підрозділи (підприємства) з умовними назвами „аутсайдер-1”, „аутсайдер-2” й „аутсайдер-3”. Їхнє становище найгірше, тому додаткові інвестиції в розвиток таких бізнес-одиниць недоцільні, мають бути обмежені чи призупинені.

Стратегічний господарський підрозділ „аутсайдер-1” має слабку конкурентну позицію на ринку із середнім рівнем довготермінової привабливості. Йому слід шукати не ризиковані напрями розвитку, мінімізувати інвестиції, поліпшувати організацію бізнесу на операційному рівні, у разі потреби вийти з бізнесу („зібрати врожай”).

Бізнес-одиниця „аутсайдер-2” має середній рівень відносних переваг на ринку з низькою довготерміною привабливістю. Їй доцільно сконцентрувати зусилля на зменшенні ризику, захисті свого бізнесу в найприбутковіших нішах ринку та, якщо можна, вигідно продати підрозділ.

Бізнес-одиниці „аутсайдер-3” властива слабка конкурентна позиція в галузі з низькою привабливістю. Перебуваючи в такому становищі, потрібно відмовитися від інвестування та вийти з бізнесу.

Із матриці „GE / McKinsey” випливає такий загальний стратегічний принцип: збільшувати інвестування для розвитку та підтримки бізнесу в привабливих галузях, якщо підприємство має конкурентні переваги на ринку, та навпаки, зменшувати інвестування в ті види бізнесу, у яких ринки чи конкурентні позиції підприємства слабкі.

Застосування матриці „GE / McKinsey” в ході стратегічного аналізу має такі переваги:

- використання інтегральних, комплексних критеріїв дає змогу оцінити вплив багатьох факторів (а не тільки двох, як у матриці БКГ) на стан бізнесу підрозділів, і прийняти обґрунтованіші рішення щодо інвестування в їх розвиток;
- збільшення кількості секторів матриці до дев'яти дає змогу точніше оцінити довгострокову привабливість ринку та конкурентну позицію стратегічних господарських підрозділів підприємства на ньому;
- матриця показує напрям інвестування в ті види бізнесу, які найвірогідніше досягнуть конкурентних переваг і зможуть краще функціонувати.

Недоліки матриці „GE / McKinsey” такі:

- вона рекомендує надто поверхові стратегії, які можна використати лише як орієнтир для подальшого аналізу, але важко розглядати як рекомендацію для остаточного стратегічного рішення;
- модель статична, і це призводить до неправильної оцінки перспективи бізнес-одиниць;
- оцінки позицій бізнес-одиниць суб'єктивні (на відміну від матриці БКГ), тому варто залучати незалежних експертів;
- не взято до уваги потребу в стратегічній координації між різними видами діяльності;
- теоретичні рекомендації матриці „GE / McKinsey” (як і всіх інших матриць) часто не збігаються з розвитком подій у реальному бізнесі.

Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM)

У 1975 році британо-голландська хімічна компанія *Shell* розробила й упровадила в практику стратегічного аналізу й планування свою власну модель, яка отримала назву «**матриця спрямованої політики**» (англійською мовою – Direct Policy Matrix (DPM)).

Модель Shell/DPM дозволяє під час прийняття стратегічних управлінських рішень одночасно фокусувати увагу на двох показниках: оцінюванні потоку грошових коштів (короткотерміновий аспект) та прибутковість інвестицій (довготерміновий). Інша помітна особливість моделі Shell/DPM – у ній можна розглядати види бізнесу, які перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу.

Незважаючи на очевидні переваги моделі Shell/DPM як матриці багато-параметричного стратегічного аналізу, її популярність виявилася обмеженою, переважно, середовищем капіталомістких галузей промисловості, таких, як хімія, нафтопереробка, металургія.

Модель Shell/DPM орієнтує менеджерів на перерозподіл певних фінансових потоків з тих секторів бізнесу, які породжують грошову масу, у сектори бізнесу з високим рівнем рентабельності інвестицій у майбутньому.

Вісь X відображає конкурентоспроможність сектора бізнесу компанії, вісь Y – є загальним виміром стану і перспектив галузі (рис. 5.3).

В моделі Shell/DPM можна використати такі показники для характеристики конкурентоспроможних секторів бізнесу і привабливості галузі (табл. 5.3).

Як і багато інших моделей стратегічного аналізу та планування, модель Shell/DPM є описово-інструктивною. Це означає, що менеджер чи аналітик може використовувати модель як для описування фактичної або очікуваної позиції, що визначається відповідними показниками, так і для визначення можливих стратегій. Стратегічні

рішення, прийняті з допомогою моделі Shell/DPM, залежать від того, що перебуває у центрі уваги менеджера – життєвий цикл виду бізнесу або грошові потоки підприємства.

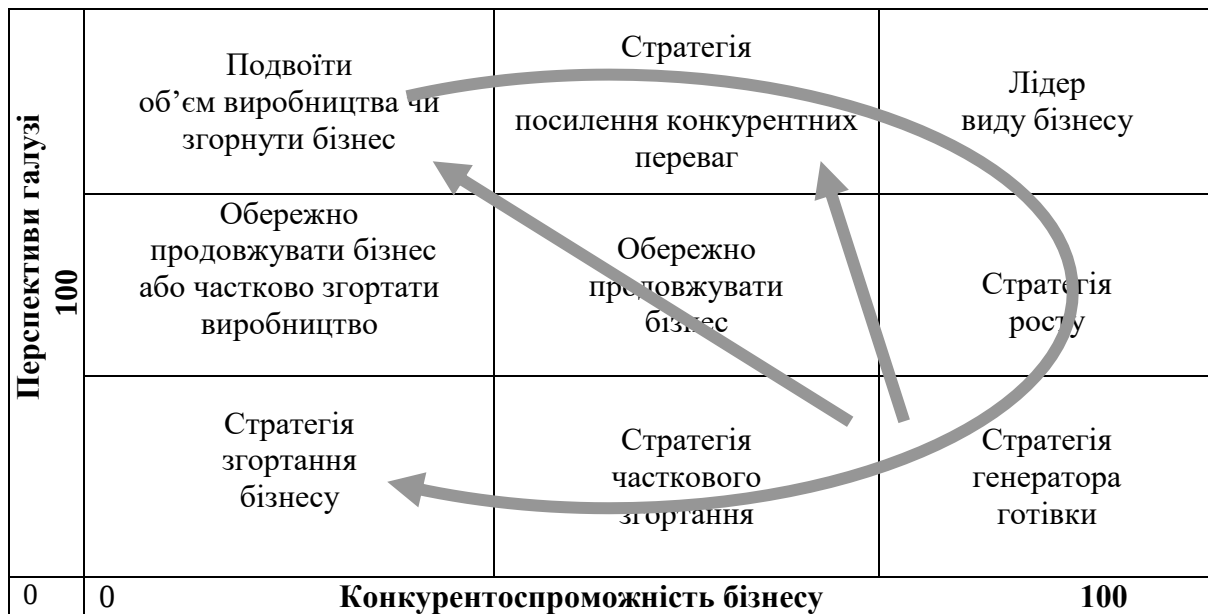


Рис. 8.5. Модель Shell/DPM (Матриця спрямованої політики)

У першому випадку (див. рис. 8.5, напрям 1) оптимальною вважають наступну послідовність розвитку позицій компанії: від позиції «Подвоєння обсягу виробництва або згорання бізнесу» – до «Стратегії посилення конкурентних переваг» – до «Стратегії лідера» – до «Стратегії зростання» – до «Стратегії генератора коштів» – до «Стратегії часткового згорання» – до «Стратегії згорання (виходу з бізнесу)».

Таблиця 8.2

Показники конкурентоспроможності секторів бізнесу і привабливості галузі, використаних у моделі Shell/DPM

Показники конкурентоспроможності бізнесу (вісь X)	Показники привабливості галузі (вісь Y)
1. Відносна частка ринку	1. Темпи зростання галузі
2. Охоплення мережі дистриб'юторів	2. Відносна галузева норма прибутку
3. Ефективність мережі дистриб'юторів	3. Ціна покупців
4. Технологічні навички	4. Прихильність покупців до торговельної марки
5. Ширина і глибина товарної лінії	5. Важливість конкурентного упередження
6. Обладнання і розташування	6. Стабільність галузевої норми прибутку
7. Ефективність виробництва	7. Технологічні бар'єри для входу в галузь
8. Крива досвіду	8. Значення договірної дисципліни у галузі
9. Виробничі запаси	9. Вплив постачальників у галузі
10. Якість продукції	10. Вплив держави у галузі
11. Науково-дослідний потенціал	11. Рівень використання галузевих потужностей
12. Економія в масштабі виробництва	12. Здатність продукції до заміщення
13. Післяпродажне обслуговування	13. Імідж галузі у суспільстві

У випадку посиленої уваги до потоків грошових коштів (див. рис. 8.5, напрям 2) оптимальною вважається розвиток позицій компанії з нижніх правих клітин матриці Shell/DPM до верхніх лівих. Це означає, що кошти, зароблені компанією на стадіях

«Генератор коштів» і «Часткове згорання», використовують для інвестицій у такі сектори бізнесу, яким відповідають позиції «Подвоєння обсягу виробництва» і «Посилення конкурентних переваг».

Модель життєвого циклу (матриця ADL/LC)

Модель ADL/LC (Абревіатура ADL являє собою скорочення назви консалтингової фірми Arthur D. Little, яка розробила цю модель, LC є скороченням від Life Cycle (життєвий цикл).

Її початкове призначення полягало у тому, щоб забезпечити менеджерів оригінальною методикою стратегічного аналізу і планування для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів.

Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, якої дотримуються спеціалісти ADL, вона у своєму розвитку, як правило, послідовно проходить чотири стадії: зародження, зростання або розвиток, зрілість, старіння (занепад).

Крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі може змінюватися і конкурентне становище одних видів бізнесу відносно інших. Будь-який сектор бізнесу може посідати одну з 5-ти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну або слабку, хоча іноді називають ще одну позицію (шосту) – нежиттєздатну, яку, щоправда, найчастіше не розглядають. Кожен сектор бізнесу аналізують окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі і його конкурентне становище всередині неї.

Сукупність двох параметрів – 4 стадій життєвого циклу і 5 конкурентних позицій – становлять так звану матрицю ADL, в якій, відповідно, є 20 клітинок (рис. 8.6).

По осі Y в моделі ADL відкладаються стадії зрілості галузі бізнесу, а по осі X – конкурентне становище бізнесу.

Зрілість галузі визначають як результат впливу певних зовнішніх факторів на бізнес і кваліфікують чотирма стадіями життєвого циклу бізнесу. Зовнішні сили у загальному випадку не контролюються бізнесом, хоча припускається, що іноді можливо впливати на них за деяких умов, наприклад, в разі впровадження нового продукту, створеного з допомогою нових технологій.

Різні стадії життєвого циклу галузі характеризуються часовими змінами в обсягах продажу, грошових потоках і прибутковості виробництва в цілому.

Для того, щоб практично використати модель ADL, необхідно визначити такі показники (табл. 8.3).

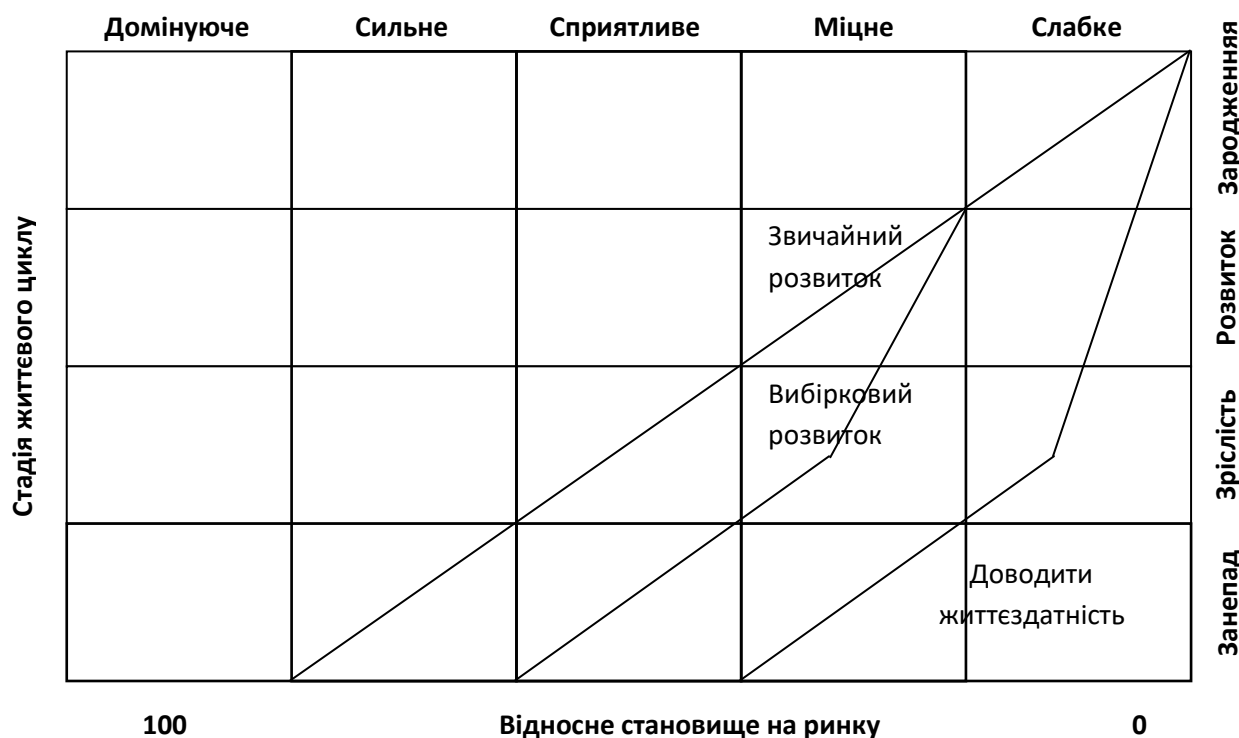


Рис. 8.6. Матриця ADL/LC

Таблиця 8.3

Показники, які використовують у моделі ADL

Показники, що характеризують відносне становище на ринку (вісь X)	Показники, що характеризують стадії життєвого циклу (вісь Y)
1. Загальна конкурентоспроможність 2. Патенти 3. Ефективність виробництва 4. Гарантійне обслуговування 5. Вертикальна інтеграція 6. Ставлення менеджерів до ризику	1. Стадія життєвого циклу 2. Темпи зростання ринку 3. Характеристика конкуренції 4. Прихильність клієнтів до торговельної марки 5. Стабільність частки на ринку 6. Вхідні (нетехнологічні) бар'єри 7. Ширина виробничих ліній 8. Розвиток технологій

Збалансований портфель, згідно з концепцією моделі ADL, має такі особливості:

1. Окремі види бізнесу перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу.
2. Потік грошових коштів є позитивним або, принаймні, таким, що забезпечує рівність суми коштів, які генерують зрілі або занепадаючі види бізнесу, і суми, витрачені на розвиток видів бізнесу, що зароджуються і зростають.
3. Середньозважена норма прибутку на чисті активи (англійською мовою цей показник називають RONA – the average weighted return on net assets) за усіма видами бізнесу задовольняє цілі підприємства.
4. Чим більше видів бізнесу, що посідають домінуюче, сильне або сприятливе становище, тим краще виглядає господарський портфель підприємства.

Портфель, що складається тільки із зрілих і занепадаючих видів бізнесу з життєздатними конкурентними позиціями, ймовірно буде на певному етапі давати позитивний потік готівки і високу рентабельність, але стратегічної цінності у перспективі він не має. Портфель, що об'єднує лише ті види бізнесу, що зароджуються і

зростають, має непогані перспективи, але може мати від'ємний грошовий потік у поточний момент.

Модель ADL передбачає використання спеціального RONA-графа для оптимізації господарського портфеля. Цей граф спирається на два параметри – показник RONA, виражений у процентах, і рівень реінвестицій.

Матриця виконує кілька функцій. Крім відображення становища всіх видів бізнесу компанії, кожна клітинка матриці має відповідне аналітичне навантаження:

1. Кожна клітинка асоціюється з певним рівнем прибутковості й величиною потоку грошових коштів.

2. Кожна клітинка визначає певне стратегічне вирішення щодо отримання частки на ринку, стратегічного становища та необхідних інвестицій.

3. Кожна клітинка належить до певної сфери «природного вибору», яка, у свою чергу, вказує на можливості «специфічного вибору», а також на низку «уточнених стратегій», які можуть бути застосовані у конкретному випадку для того чи іншого виду бізнесу (табл. 8.4).

Таблиця 8.4

Уточнені стратегії, запропоновані фірмою Артур Д. Літл

	Стратегія		Стратегія
A	Зворотна інтеграція	M	Націоналізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи і функції ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти / нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	P	Нові продукти / ті ж самі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація продукції
F	Експорт тієї ж продукції	R	Раціоналізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	„Чисте” виживання
H	Невпевненість	T	Ті ж самі продукти / нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Ті ж самі продукти / ті ж самі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Традиційна ефективність і зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

Усі клітинки матриці, через які по діагоналі проходить межа, будуть мати 2 (або більше) «природних вибори». Таким чином, «Сильна / Занепадаюча» позиція, наприклад, буде поділена між звичайним розвитком і вибіркоким.

Менеджер або аналітик після детального аналізу може вибрати той варіант, який найбільше підходить для конкретного виду бізнесу. Розглянемо характеристику різних позицій на матриці ADL:

Домінуюча/Зародження. Це, ймовірно (але не обов'язково), прибуткова позиція. Необхідні для розвитку фінансові ресурси позичають, звичайний розвиток реалізується з допомогою стратегії «повне зосередження на збільшенні частки ринку – швидке зростання» (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) або стратегії «утримання позиції – початок нового бізнесу» (E, I, L). Необхідно інвестувати дещо швидше, ніж цього вимагає розширення ринку.

Домінуюча/Розвиток. Прибуткова позиція, яка, ймовірно, (але не обов'язково) породжує чистий позитивний потік грошових коштів. Звичайний розвиток можна здійснювати з допомогою стратегій «утримання позиції – досягнення лідерства в ціноутворенні» (A, C, N, U, V, W) або «утримання частки ринку – захист становища» (A, C, N, U, V, W). Доцільно продовжувати інвестування, щоб підтримати темпи зростання, що склалися, і випередити вплив нових або можливих конкурентів.

Домінуюча/Зрілість. Прибуткова позиція, яка відіграє роль «генератора» коштів. Звичайний розвиток здійснюється з допомогою стратегій «утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом» (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) або «утримання частки ринку – захист становища» (A, C, N, U, V, W). Доцільно реінвестувати кошти в міру необхідності.

Домінуюча/Занепад. Прибуткова позиція, яка відіграє роль «генератора» коштів. Звичайний розвиток може здійснюватися з допомогою стратегії «утримання частки ринку – захист становища» (A, C, N, U, V, W). Кошти реінвестуються в міру необхідності.

Сильна/Зародження. Позиція, що може бути неприбутковою. Кошти позичаються, а звичайний розвиток можна реалізувати через стратегії «спроба поліпшити становище – старт» (E, I, L) або «цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання» (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Інвестувати потрібно так швидко, як того вимагає ринок.

Сильна/Розвиток. Позиція, яка з великою ймовірністю є прибутковою і фінансується за рахунок зовнішніх позик. Звичайний розвиток здійснюється з допомогою стратегій «спроба поліпшити становище – досягнення лідерства в ціноутворенні» (A, C, N, U, V, W) або «цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання» (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Інвестування має здійснюватися лише з метою збільшення темпів зростання.

Сильна/Зрілість. Прибуткова позиція — «генератор» коштів. Звичайний розвиток (вибірковий розвиток) може здійснюватися шляхом виконання стратегій «утримання частки ринку – захист становища» (A, C, N, U, V, W) або «утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом» (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Рекомендується реінвестування в міру необхідності.

Сильна/Занепад. Прибуткова позиція, що використовується як «генератор» коштів. Звичайний розвиток може здійснюватися з допомогою стратегій «утримання частки ринку – захист становища» (A, C, N, U, V, W) або «збирання («жнива»))» (D, H, K, M, Q, R, V, W). Вибірковий розвиток можна реалізувати з допомогою стратегії «утримання – збереження ніші» (C, D, N, Q, U). Доцільно здійснювати мінімальні реінвестиції для підтримання становища.

Сприятлива/Зародження. Найімовірніше, неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучають із зовнішніх джерел. Звичайний розвиток можна здійснювати з допомогою стратегії ««цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання» (B, C, E, G, L, K, O, P, T, V). Можна інвестувати, але вибірково.

Сприятлива/Розвиток. Мінімально прибуткова позиція. Кошти для розвитку залучають із зовнішніх джерел. Звичайний розвиток – з допомогою стратегій «спроба поліпшити становище – лідерство у ціноутворенні на найважливішому ринку» (A, C, N, U, V, W). Доцільно вибірково інвестувати для поліпшення становища.

Сприятлива/Зрілість. Помірковано прибуткова позиція – «генератор» коштів. Звичайний розвиток здійснюється з допомогою стратегії «належна експлуатація – зростання разом з виробництвом» (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Для вибіркового розвитку найкраще підійде стратегія «знайти свою нішу і захищати її» (A, G, I, M, R, T). Рекомендується мінімальне та вибіркове реінвестування.

Сприятлива/Занепад. Помірковано прибуткова позиція. Грошові потоки збалансовані. Вибірковий розвиток, переважно, здійснюється шляхом реалізації стратегій «збирання («жнива») – експлуатація ринкової ніші» (B, C, T, L, N, P, U, V), «утримувати – утримувати нішу» (C, D, N, Q, W) або «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W). Доцільно мінімально інвестувати в експлуатацію або відмовитися від інвестування.

Міцна/Зародження. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучають ззовні. Звичайний або вибірковий розвиток можна здійснити з допомогою стратегії «вибірковий пошук своєї позиції — зосередження, диференціація» (G, L, T) або шляхом доведення життєздатності. Інвестувати потрібно дуже вибірково.

Міцна/Зростання. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучають із зовнішніх джерел або грошові потоки збалансовані. Звичайний або вибірковий розвиток можна здійснити з допомогою стратегії «вибірковий пошук своєї позиції — зосередження, диференціація» (G, L, T) або «швидкий пошук своєї частки – встигнути» (D, E, L, M, P, Q, R). Рекомендується вибіркове інвестування.

Міцна/Зрілість. Мінімально прибуткова позиція. Грошові потоки збалансовані. Вибірковий розвиток можна здійснити, реалізувавши стратегію «знайти нішу і утримувати її – утримувати нішу» (C, D, N, Q, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W). Доцільні мінімальні реінвестиції або відмова від інвестування.

Міцна/Занепад. Мінімально прибуткова позиція. Грошові потоки збалансовані. Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендуються стратегії «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W) або «відмова – відмова» (X). Доцільними є деінвестиції або відмова від подальшого інвестування.

Слабка/Зародження. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучають із зовнішніх джерел. Потрібно доводити життєздатність з допомогою стратегії «наздогнати – наздогнати» (D, E, L, M, P, Q, R). Якщо це не вдається, тоді рекомендуються стратегії «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W) або «вихід – відмова від інвестування» (D, K, Q, R, S).

Слабка/Розвиток. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучають із зовнішніх джерел або грошові потоки збалансовані. Основні стратегії «зсув» (D, L, M, N, Q, R, V, W) або «оновлення» (D, M, O, P, Q, R, U) спрямовують на доведення життєздатності. Якщо життєздатність довести неможливо, реалізуєть стратегія «відмова від бізнесу» (X). Можна вибірково інвестувати, особливо для оновлення, або відмовитися від інвестицій.

Слабка/Зрілість. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучають ззовні або отримують від власної діяльності. Характерні стратегії, пов'язані з доведенням життєздатності: «зсув» (D, L, M, N, Q, R, V, W) або «оновлення» (D, M, O, P, Q, R, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія "поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W). Інвестувати потрібно вибірково або взагалі відмовитися від інвестицій.

Слабка/Занепад. Неприбуткова позиція. Стратегія – «відмова від бізнесу» (X). Інвестиції не здійснюються, можливі лише дезінвестиції.

Підхід ADL передбачає, що більшість галузей підпадає під схему життєвого циклу у встановленому порядку, хоча форма циклу може відрізнятися залежно від галузі. У традиційних галузях стадія зрілості може тривати десятиріччями, в той час як у деяких галузях високих технологій весь життєвий цикл може бути пройдений за кілька років або навіть місяців. Практика доводить, що виробництво на стадіях зародження і зростання є типовим споживачем коштів, а на стадії зрілості й старіння – типовим її генератором.

Справедливим буде також твердження, що молодші й слабші види бізнесу є ризикованішими, ніж зрілі й сильні галузі. Згідно з концепцією ADL, у зрілих галузях концентрується відносно невелика кількість конкурентів, тоді як галузі, що перебувають на стадії зародження, є фрагментованими і характеризуються великою кількістю конкурентів.

Перевага моделі ADL полягає у тому, що широко визнана концепція життєвого циклу була піднята на належний рівень у стратегічному плануванні, відкривши шлях конкретному, а не «усередненому» стратегічному аналізу.

Недоліком моделі ADL іноді вважають те, що вона нібито підштовхує менеджерів до відмови від продукції, яку випускають, за деякого зменшення обсягів її продажу, оскільки менеджери безпідставно вважають, що настала стадія занепаду. Звичайно, це припущення не завжди є обґрунтованим і, отже, причини зниження обсягів продажу завжди треба детально вивчити.

Думка, що підприємство не може впливати на стадію життєвого циклу, може змусити менеджера проігнорувати певні стратегії. На практиці підприємства можуть реально впливати на життєвий цикл. Наприклад, будь-яка корисна інновація може змінити позицію товару відносно стадій життєвого циклу.

8.3. Керівництво підприємства обирає нову стратегію, беручи до уваги такі фактори:

1) характеристики галузевого ринку:

- перспективність (такий, що зростає, зрілий або неперспективний);
- конкурентна модель, що склалася (монополістична конкуренція, олігополія, чиста монополія);
- рівень конкурентної боротьби;
- частка ринку основних конкурентів;
- географічні межі ринку, його географічна сконцентрованість; можливості сегментації;
- важливі події на ринку (нові винаходи, припинення дії патентів або інших обмежень, зміни в стилі життя та потребах покупців, вхід на ринок чи вихід із нього сильних конкурентів тощо);

2) характеристики продукції та послуг підприємства:

- тип товару, його якість, споживчі характеристики, дизайн, упаковка, наявність товарної марки;

- етап життєвого циклу товару;

тип товарного асортименту, можливості диференціації продукції.

3) внутрішні характеристики підприємства:

- фінансовий стан, наявність фінансових ресурсів або доступ до них;

- інтереси вищого керівництва підприємства та його ставлення до добору нових стратегій;

- кваліфікація персоналу (може бути важливим обмежувальним чинником у доборі стратегії);

4) залежність підприємства від зовнішнього середовища: постачальників, покупців, правового регулювання, соціальних обмежень, взаємодії з довкіллям тощо;

5) поєднання сильних і слабких сторін підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами;

6) вплив попередніх стратегій і зобов'язань підприємства за ними.

Питання для самоконтролю:

1. Яка послідовність оцінювання та добору стратегії?
2. Розкрийте поняття стратегічний портфель та стратегічна бізнес-одиниця.
3. Назвіть основні ознаки стратегічної бізнес-одиниці.
4. Як використовують матрицю БКГ для оцінювання та вибору стратегії?
5. Вкажіть переваги та недоліки матриці БКГ.
6. Як застосовувати матрицю „зростання ринку – конкурентні позиції підприємства” А. Томпсона й А. Стрінкланда?
7. Для чого призначена матриця „товари-ринки” І. Ансоффа?
8. Назвіть головну особливість матриці „General Electric / McKinsey”.
9. Які переваги та недоліки має матриця „General Electric / McKinsey”?
10. Ким і коли була розроблена і впроваджена матриця спрямованої політики?
11. Охарактеризуйте зміст моделі Shell/DPM і рекомендовані нею стратегії?
12. За допомогою яких показників можна оцінити конкурентоспроможність бізнесу у моделі Shell/DPM?
13. За допомогою яких показників можна оцінити привабливість галузі в моделі Shell/DPM?
14. Що являє собою модель ADL/LC?
15. Які характерні особливості збалансованого портфеля згідно з концепцією моделі ADL/LC?
16. Які стадії життєвого циклу проходить галузь у своєму розвитку? Охарактеризуйте їх.
17. Які позиції може зайняти підприємство у конкурентній боротьбі? Опишіть їх.
18. Які показники використовуються у моделі ADL/LC для визначення відносного становища на ринку і стадії життєвого циклу?
19. Яке аналітичне навантаження має кожна клітинка матриці ADL/LC?
20. Які уточнені стратегії були запропоновані Артуром Д. Літлом для моделі ADL/LC?

- 21.Що таке внутрішній перерозподіл коштів на підприємстві?
- 22.Які переваги й недоліки моделі ADL/LC?
- 23.Які фактори впливають на вибір нової стратегії розвитку?

Лекція 9. Реалізація стратегій, стратегічний контроль.

9.1. Послідовність реалізації стратегії.

9.2. Реорганізація структури управління.

9.3. Створення корпоративної культури, яка підтримує стратегію компанії.

9.4. Контроль реалізації стратегії.

9.1. Традиційно під реалізацією стратегії розуміють комплекс управлінських дій для забезпечення її виконання. Він включає в себе послідовне виконання пунктів стратегічного плану, розподіл обов'язків, зобов'язань, заходи стимулювання, необхідну координацію зусиль підрозділів організації і відповідний контроль. Як будь-яка цілеспрямована дія, реалізація стратегії вимагає відповідного ресурсного забезпечення: організаційного, фінансового, інформаційного, матеріально-технічного та кадрового. В той же час існують певні базові вимоги до процесу реалізації стратегії, які виконуються незалежно від особливостей організації. Вони включають в себе:

- створення організаційної структури управління підприємства;
- перегляд бюджету, з метою забезпечення ресурсами тих видів діяльності, які визначають стратегічний успіх;
- встановлення відповідних стратегій курсів та процедур;
- введення найкращої практики та техніки для забезпечення постійного розвитку та вдосконалення;
- інсталяція підтримуючих систем, які дають можливість персоналу підприємства успішно здійснювати свою стратегічну роль;
- взаємозв'язок системи винагород та стимулювання з виконанням стратегії на високому рівні із досягненням поставлених цілей;
- створення робочого оточення та корпоративної культури, які підтримують стратегію;
- забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для реалізації стратегії та її вдосконалення у процесі реалізації.

Ці вісім основних управлінських складових процесу виконання стратегії не одноразово виникають у процесі реалізації стратегії незалежно від специфіки конкретної ситуації.

Разом з тим реалізація стратегії не зводиться до стандартних процедур виконання звичайних тактичних управлінських рішень. Будь-яка стратегія „приростає”, проявляється і втілюється в культурі організації, організаційній структурі й персоналі. При цьому реалізація вибраної конкретної стратегії вимагає адекватних для неї специфічних рис цих складових організації.

Вище керівництво реалізує стратегію в такій *послідовності*.

1. Поглиблено вивчає стан середовища, цілі підприємства та розроблені стратегії:

- усвідомлює зміст поставлених цілей і розроблених стратегій, їх відповідність цілям і стану середовища. При цьому можливе коригування, якщо змінилося середовище;
- детальніше та ширше доводить цілі та зміст стратегії до працівників організації, щоб залучити їх до її реалізації.

2. Переглядає бюджети, щоб остаточно прийняти рішення щодо ефективного використання ресурсів організації:

- оцінює ресурси;
- перерозподіляє їх, приводить у відповідність до застосовуваної стратегії.

3. Приймає рішення щодо організаційної структури. Тут можна виділити кілька кроків керівництва:

- воно насамперед збирає сильну команду з людей, які мають навички та кваліфікацію, потрібні для успішного втілення стратегій;
- перевіряє, чи відповідає досвід виконавців, технічні ноу-хау, головні переваги та конкурентні можливості організації її потребам;
- виявляє, чи придатна організаційна структура для реалізації обраних стратегій;
- у разі потреби змінює організаційну структуру.

4. Організує проведення потрібних змін у фірмі. На цьому етапі слід відповісти на такі запитання:

- Що та як зміцнювати?
- Як працівники фірми сприймуть зміни?
- Які сили та в якій формі чинитимуть спротив?
- Який стиль змін обрати?

Реалізація цього етапу може тривати роки. Не всі працівники реагують на зміни позитивно, і завжди є ризик, що затрачені зусилля будуть марними.

5. У зв'язку зі зміною обставин керівництво може переглядати план реалізації стратегії. Стратегія — не догма, її можна змінювати, проте не кожного разу, коли виникають нові обставини, а лише тоді, коли зміни в бізнес-середовищі відкривають нові можливості, які сприятимуть зростанню прибутку чи іншим вигодам.

9.2. Відомо кілька основних типів організаційних структур: лінійна, функціональна, дивізіональна, матрична, конгломератна й інші. Кожна з них має певні стратегічні переваги та недоліки, різною мірою відповідає основним типам стратегій.

Лінійну організаційну структуру застосовують малі та середні підприємства з нескладним виробництвом (рис. 9.1). Організацію та кожен її підрозділ очолює лінійний менеджер. Діє принцип єдності керівництва, управління централізоване.

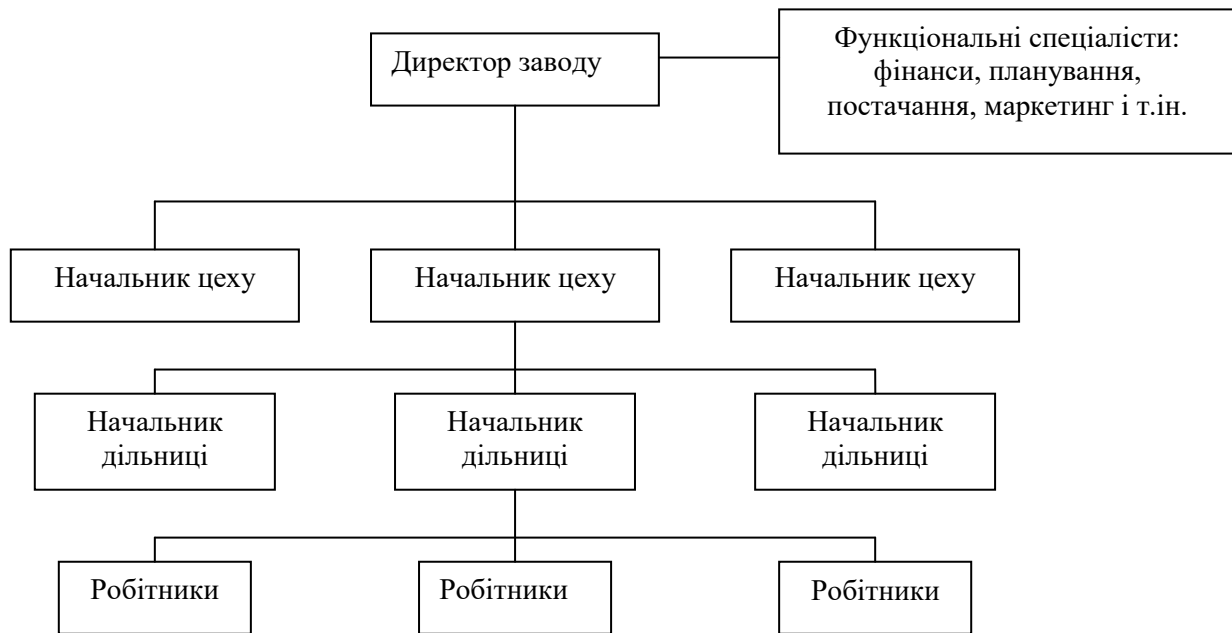


Рис. 9.1. Лінійна організаційна структура

Лінійна структура управління має такі стратегічні переваги:

- особиста відповідальність кожного керівника за результати роботи;
- оперативність у прийнятті рішень;
- єдність і чіткість керівництва;
- узгодженість дій виконавців.

Стратегічні недоліки цієї структури такі:

- значна перевантаженість керівника;
- високі вимоги до нього;
- обмеження ефективності управління можливостями керівника.

Функціональну структуру управління застосовують тоді, коли на підприємстві виконують багато спеціалізованих робіт (рис.9.2).

Функціональна структура управління дає змогу виконувати постійні завдання, які не потребують оперативного прийняття рішень. Така структура оптимальна для підприємств, що випускають обмежену номенклатуру продукції за стабільних умов.

Функціональна структура управління має такі стратегічні переваги:

- централізований контроль над стратегічними результатами;
- зв'язок структури та стратегії за допомогою визначення ключових видів діяльності у функціональних службах;
- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання функціональних стратегій.

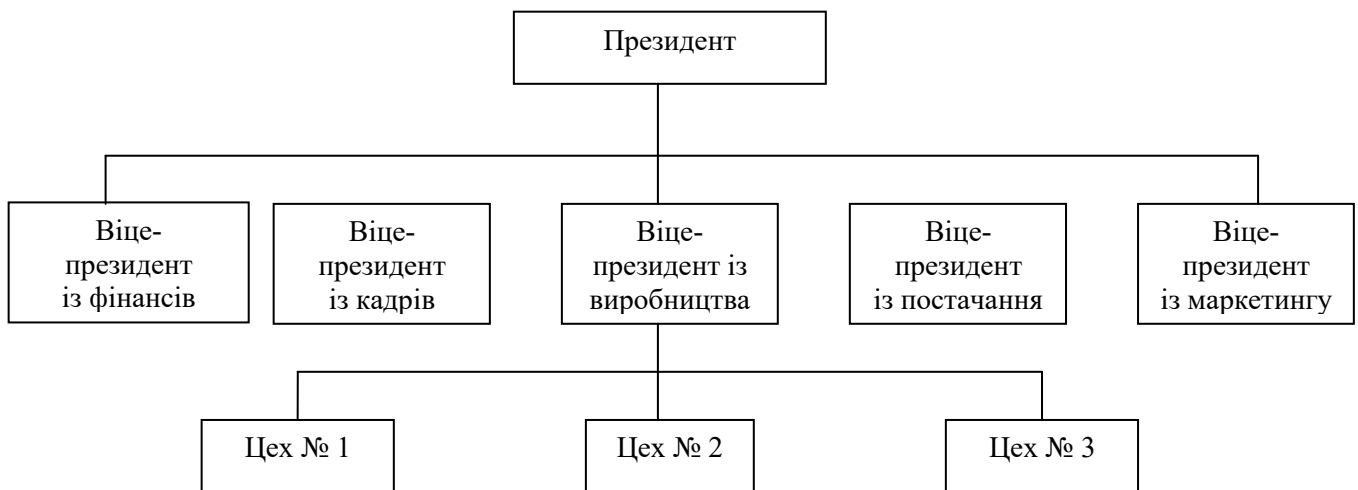


Рис. 9.2. Функціональна організаційна структура

Стратегічні недоліки цієї організаційної структури такі:

- важко підтримувати постійні взаємозв'язки різних служб;
- процедура прийняття рішень тривала;
- є суперечності між представниками різних функціональних служб;
- роботу не спрямовано на кінцевий результат.

У дивізійній організаційній структурі управління здійснюється на двох основних рівнях:

- у головному офісі чи штаб-квартирі, де працює вище керівництво та кілька основних функціональних служб. Вони відповідають за розробку стратегії, фінансову політику, розподіл ресурсів, кадрову (щодо вищого та середнього керівного персоналу) та маркетингову політику;
- у виробничих або збутових відділеннях (стратегічних одиницях бізнесу), керівники яких мають повну самостійність і відповідають за розробку та реалізацію ділових стратегій. Виробничі (збутові) відділення як стратегічні господарські підрозділи відповідають за одержання прибутку, тому їх називають центрами прибутку (рис. 9.3).



Рис. 9.3. Дивізійна організаційна структура

Дивізійна структура має такі стратегічні переваги:

- чіткий розподіл відповідальності між частинами організації (штаб-квартира відповідає за корпоративну стратегію, відділення – за бізнес-стратегії);
- урахування специфіки продукту (групи покупців або ринку);
- спрямованість діяльності персоналу відділень на кінцевий результат;
- можливості для розвитку стратегії диверсифікації.
- Стратегічні недоліки дивізіональної організаційної структури такі:
- дублювання функцій у центральному апараті та відділеннях;
- проблеми в координації діяльності відділень;
- проблеми у створенні єдиного корпоративного іміджу в різних регіонах, тому що менеджери мають чималу стратегічну свободу.

Матричну структуру управління застосовують у тих галузях бізнесу, де виробляють складну, наукомістку продукцію (рис.9.4).

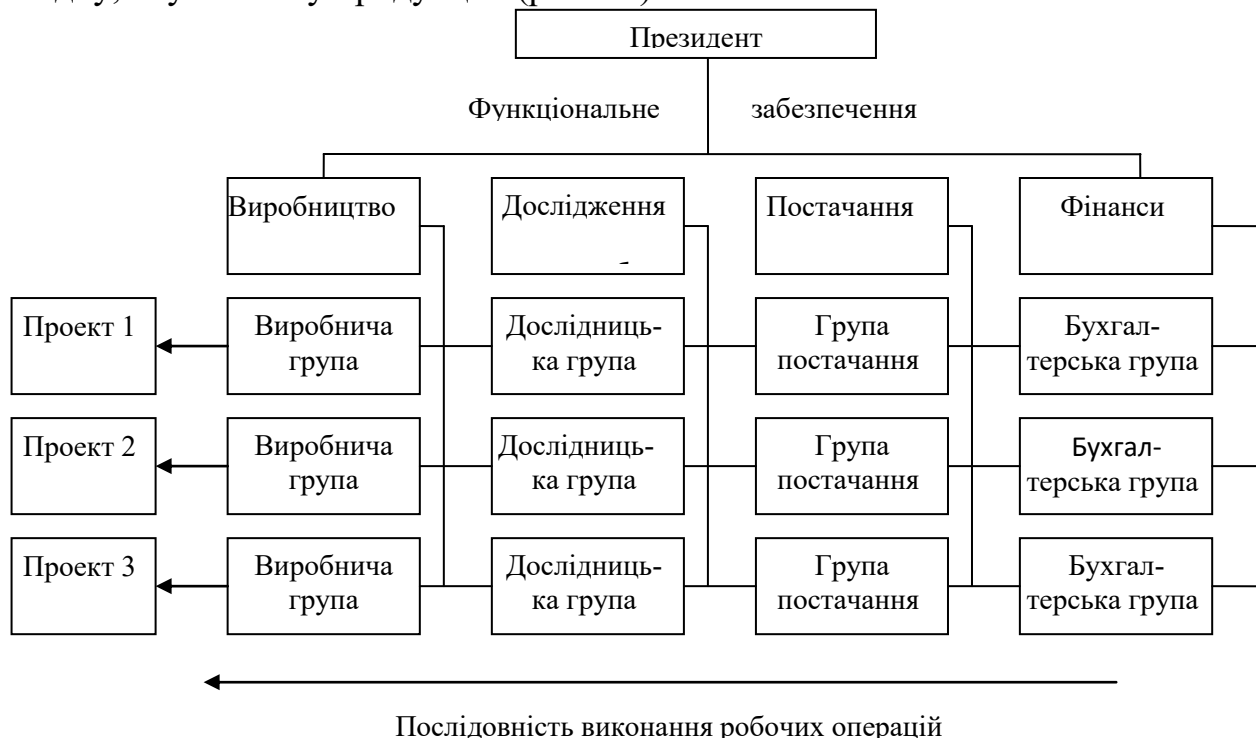


Рис.9.4. Матрична організаційна структура управління

Така структура формується внаслідок сполучення двох структур управління (наприклад, функціональної та проектної) і створення цільових груп, які відповідають за виконання кінцевих комплексних завдань і проектів.

Матрична структура має такі стратегічні переваги:

- вона дає змогу приділяти увагу кожному напрямку стратегічного розвитку;
- у диверсифікованих компаніях розвивається стратегічна відповідність на функціональній основі;
- можна маневрувати ресурсами, виконуючи кілька програм;
- можна концентрувати зусилля спеціалістів різного профілю на розробці комплексних програм;
- для персоналу важливіші інтереси підприємства, а не власного підрозділу.

Стратегічні недоліки матричної організаційної структури такі:

- складно керувати;
- виникають проблеми через те, що немає єдності керівництва
- в управлінні;
- така структура неефективна в динамічному оточенні.

Конгломерат — нестабільна та невпорядкована організаційна структура. Він дає підприємствам змогу застосувати будь-яку структуру, найдоцільнішу в певній конкретній ситуації (рис. 9.5). Наприклад, в одному відділенні може бути продуктова структура, у другому – регіональна, у третьому — функціональна.



Рис. 9.5. Конгломератна (мішана) організаційна структура

Вище керівництво конгломерату (приміром, у концерні це головна компанія) відповідає за розробку та реалізацію корпоративної стратегії. Окрім головної компанії є незалежні підприємства, які фактично автономні у створенні та впровадженні ділових стратегій. Їх підпорядковано головній компанії в питаннях фінансів, утримання витрат у певних межах, досягненні певних показників прибутковості.

Конгломератна (мішана) структура управління найприйнятніша для диверсифікованих компаній, які застосовують стратегію непрофільної диверсифікації, а також глобальні чи багатонаціональні стратегії.

Зміни в стратегії підприємства зумовлюють зміни в його організаційній структурі, але тільки тоді, коли в цьому є потреба. Досвід підприємств показує, що події розвиваються за такою схемою:

- розробка та прийняття нової стратегії;
- виникнення адміністративних проблем;
- зменшення прибутковості та загальне погіршення діяльності;
- перехід до нової організаційної структури;
- збільшення прибутковості та поліпшення виконання стратегії [22, с. 420].

Організаційна структура як інструмент управління підприємством має сприяти реалізації обраної стратегії.

9.3. Створення корпоративної культури, що підтримує стратегію, дуже важливе для її успішного виконання, тому що культура формує виробничий клімат і корпоративний

дух, що сприяють виконанню поставлених завдань і роблять свій внесок для досягнення успіху.

Культура організації – це система колективно поділюваних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Основні елементи культури організації – це:

- цінності, соціальні установки;
- моральні принципи і ділова етика;
- методи мотивації працівників;
- стиль керівництва.

Усі характеристики, взяті разом, формують організаційну культуру. Вони відбиваються у традиціях, поведінці людей, в їхньому зовнішньому вигляді, манері спілкування, в їхніх діях і емоціях. Люди, які працюють в організації, формують її культуру й у той же час культура впливає на поведінку людей в. Культура організації виявляється через уявлення про цінності, з неї виводяться норми і правила поведінки, на основі яких, у свою чергу, формується конкретне поведіння працівників всередині і поза організацією. Загальні цінності формують у членів організації стандарти в діях і схожі почуття.

Культура організації — це узагальнююча характеристика всієї організації в цілому. Стратегія організації обов'язково втілюється в її культурі. Якщо стратегія спрямована на збільшення інноваційної активності, то основними цінностями в такій організації повинні стати відкритість, інформаційна прозорість, обмін інформацією і людьми всередині організації. Якщо ж стратегія полягає в тому, щоб перемогти конкурентів за рахунок мінімальних витрат, то і культура буде відбивати цю стратегію відповідним чином. Швидше за все, культура такої організації буде ґрунтуватися на твердому підпорядкуванні, а однієї з ведучих корпоративних цінностей буде економія завжди і у всьому.

Дуже часто елементи корпоративної культури зв'язують із засновником компанії або іншими впливовими лідерами, що створюють визначені цінності, переконання і принципи, яким компанія повинна слідувати і які потім вбудовуються в політику компанії, враховуються при визначенні кредо організації або її цінностей, стратегій і ділової практики. З часом ці цінності і практика стають невід'ємною частиною всіх службовців і менеджерів. Культура закріплюється і увічнюється, оскільки нові лідери намагаються підтримувати її, нові службовці зобов'язані адаптуватися до неї і впливати з неї; легенди, що неодноразово повторюються, підсилюють її, а члени колективу заохочуються і нагороджуються за дотримання культурних норм.

Корпоративні культури сильно розрізняються за силою і структурою. У деяких компаніях культура є її невід'ємною частиною, а в інших вона слабка, фрагментарна, оскільки існує безліч субкультур і дуже мало сильних, устояних традицій. У ряді випадків сформована культура не відповідає дійсності, домінує політика консерватизму, опору змінам, а зміст корпоративної культури сфальцьований на її самій. Такі риси культури дуже часто передують зниженню виробничих показників. У швидко мінливих умовах зовнішнього середовища адаптивна культура є найкращою, тому що внутрішнє оточення бізнесу відчутне до змін, експериментування, інновацій, нових стратегій і нової ділової практики – усього, що необхідне для адекватної реакції на вимоги власників компанії.

Одна важлива відмітна риса адаптивної культури полягає в тому, що вище керівництво щиро піклується про всіх відомих учасників процесу – споживачів,

службовців, акціонерів, головних постачальників і громадськості, на території якої оперує компанія. При цьому воно намагається швидко задовольнити всі їхні законні інтереси.

Філософія, цілі, норми і принципи нової стратегії можуть збігатися або вступати в протиріччя з принципами корпоративної культури. Тісний зв'язок між стратегією і культурою веде до досягнення максимальних результатів, слабка ж породжує важко подоланні перешкоди. Зміни в корпоративній культурі вимагають високого ступеня компетентності з боку керівництва компанії. Це припускає і символічні дії (наприклад, лідерства), і реальні кроки, що безпомилково показують усю повноту відповідальності й обов'язковості вищого керівництва. Чим більше збіг між культурою і стратегією фірми, тим менше залежність менеджерів від різних формальних процедур і правил і тим менше ступінь контролю над підлеглими. Більше того, принципи культури при цьому так добре дотримуються, що вони автоматично визначають стиль поведінки.

Здорова корпоративна культура також заснована на етичних принципах бізнесу і моральних норм. Такі стандарти відбивають загальний принцип: "робити все правильно" і чесно інформувати власників та всіх інших про те, як компанія робить свій бізнес. Щоб бути ефективними, корпоративна етика і цінності повинні стати сенсом життя персоналу, що може бути досягнуте за допомогою навчання, точного проходження їх і постійному нагадуванню про етичні норми і правила з боку менеджерів.

Успішно діючі менеджери із стратегії виконують важливу роль лідерства. Вони контролюють хід роботи, знаходячись значну частину часу за межами своїх офісів, переходячи з відділу у відділ, слухаючи, інструктуючи, схвалюючи, добуваючи важливу інформацію. Вони докладають зусиль із зміцнення корпоративної культури, подаючи особистий приклад, добре виконуючи свою роботу і роз'яснюючи службовцям зміст і особливості культури компанії. Вони заохочують людей до творення, щоб пристосувати організацію до умов, що змінюються, зробити її сприйнятливою до нових можливостей і змусити додержуватися свіжих ініціатив. Вони підтримують усіх, хто шукає нові можливості, а не ховає голову в пісок. Вони активно працюють над досягненням консенсусу при вирішенні питання про те, що потрібно, а що не потрібно змінювати. Вони зміцнюють високі етичні стандарти. Вони здійснюють коригувальні заходи, щоб удосконалити реалізацію стратегії.

Ці етичні принципи допомагають одночасно домагатися успіхів у бізнесі і виявляти щиру турботу про всіх учасників фірми. Причому основні цінності й етика компанії повинні бути не просто усними деклараціями, а перетворитися в стиль життя.

9.4. Контроль – одна з основних функцій управління і відповідно стратегічний контроль – одна з функцій стратегічного управління. Контроль виконання стратегії — завершальний етап стратегічного управління.

Стратегічним контролем називають:

- особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінюванні процесу стратегічного управління; він забезпечує досягнення поставлених цілей і виконання обраних стратегій за допомогою встановлення стійкого зворотного зв'язку;
- систематичний процес, за допомогою якого менеджери регулюють діяльність організації, забезпечують її відповідність
- стратегічним планам, цілям і нормативним показникам;

- систематичне спостереження та перевірку процесу функціонування об'єкта для виявлення його відхилень від заданих параметрів.

Стратегічний контроль проводять на вищому рівні керівництва організації, його спрямовано назовні. Засоби контролю – збирання й аналіз інформації про конкурентів, споживачів, постачальників, розвиток технології, рішення уряду та місцевої влади.

Керівники починають реалізувати функцію контролю тоді, коли в організації сформульовано цілі та завдання. Контроль – невід'ємний елемент організації; із ним пов'язані планування, створення організаційних структур, мотивація.

На відміну від поточного, стратегічний контроль базується на ймовірнісних оцінках і показниках. Окрім того, це один із головних видів упереджувального контролю, який передбачає формування власної політики, процедур, правил тощо. Що ґрунтовніші ці елементи, то більше підстав сподіватися, що поставлених цілей буде досягнуто. Стратегічний контроль полягає у визначенні того, чи можна й надалі запроваджувати обрані стратегії та чи буде їх реалізація результативною.

Основні завдання стратегічного контролю такі:

- виявляти критичні зовнішні та внутрішні умови, що лежать в основі стратегічних планів;
- визначати головні контрольні показники відповідно до поставлених стратегічних цілей; знаходити слабкі місця в стратегічному управлінні;
- порівнювати планові та фактичні значення контрольних показників, щоб виявити причини, винуватців і наслідки відхилень;
- аналізувати економічну ефективність стратегії.

Роль стратегічного контролю в управлінні організаціями полягає в тому, що він дає суб'єктові управління змогу регулярно отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, на основі чого той приймає управлінські рішення, спрямовані на закріплення досягнутого успіху чи усунення причин, які перешкоджають його досягненню.

Контроль завершує цикл управління. Його суть полягає у своєчасному виявленні відхилень у роботі, зумовлених низькою виконавчою дисципліною персоналу чи впливом зовнішніх чинників, а також внесенні коректив, а отже, створенні належних умов для реалізації стратегії організації.

Контроль має такі складові:

- аналіз результатів діяльності всієї організації та її структурних підрозділів;
- оцінювання гнучкості управління, його здатності адекватно реагувати на зовнішні зміни та пристосовуватися до них;
- виявлення й аналіз факторів, які перешкоджають досягненню запланованих результатів, а також запобігання виникненню та нагромадженню помилок;
- визначення конкретних внесків кожного в забезпечення кінцевого результату;
- формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;
- мінімізація витрат;
- подолання проблем, пов'язаних зі зростанням організації, тощо.

До основних принципів стратегічного контролю належать такі:

- *спрямованості на головне*: у діяльності будь-якої організації виділяють основні, другорядні й зовсім не важливі напрями. Так само слід розподіляти й контроль: головні напрями діяльності контролюють серйозно, другорядні – з меншими витратами;
- *орієнтації на результат*: кінцевий результат контролю – не тільки виявлення порушень і відхилень, а й визначення та ліквідація їх причин;
- *всеосяжності*: контролюють усі сфери діяльності організації; в організації не може бути непідконтрольних процесів, підрозділів або напрямів діяльності;
- *економічності*: контроль слід провадити з якнайменшими витратами, з допомогою мінімальної кількості працівників, які мають спеціальні знання та навички такої роботи;
- *науковості*: у процесі контролю слід застосовувати останні досягнення науки й техніки, передовий досвід;
- *дієвості*: суб'єкти контролю мають активно впливати на його об'єкти, приймаючи ефективні управлінські рішення щодо усунення виявлених недоліків, їх профілактики та попередження в подальшій діяльності;
- *об'єктивності*: інформацію, одержану внаслідок контролю, не можна піддавати суб'єктивному оцінюванню;
- *раптовості*: перевірки проводять тоді, коли підконтрольні особи цього не чекають, щоб виявити реальний стан справ на підприємстві;
- *виховної дії*: контроль має не тільки економічне, але й певне виховне значення. Мало виявити якісь порушення та домогтися їх усунення. Важливо, щоб подібні помилки не було повторено в майбутньому.

За методами організації стратегічний контроль поділяють на бюрократичний і децентралізований.

Бюрократичний стратегічний контроль організовано згори вниз, за допомогою адміністративної системи підприємства. До його елементів належать:

- правила та процедури, які задають стандарти поведінки працівників, якість виконання завдань;
- управлінські контрольні системи (бюджет, фінансова звітність, системи преміювання, управління за цілями);
- ієрархія влади (контроль над підлеглими з боку менеджерів за допомогою прямого нагляду на основі офіційних посадових повноважень);
- відділ контролю якості, фахівці якого періодично перевіряють дотримання працівниками стандартів якості на виробництві, у постачанні та сервісному обслуговуванні;
- добір і навчання персоналу за допомогою формалізованих процедур (письмового тестування, аналізу демографічних характеристик тощо);
- технічні засоби контролю (спостереження, прослуховування розмов персоналу, облік тривалості особистих телефонних дзвінків).

Децентралізований стратегічний контроль ґрунтується на загальноорганізаційних цінностях і традиціях, довірі до працівників, усвідомленому виконанні ними вимог керівництва. За такої організації контролю використовують мінімум вказівок і стандартів, працівників залучають до визначення нормативних показників, персонал має доступ до потрібної інформації, і коло його повноважень широкіше.

Децентралізований стратегічний контроль містить такі елементи:

- корпоративна культура, тобто норми та цінності, які сприймає колектив;
- колективний контроль з боку колег; самоконтроль і самодисципліна; якщо їх немає, то організація не в змозі контролювати дії власних працівників;
- ретельний добір працівників, які поділяють цінності організації, прагнуть сприяти її успіху;
- соціалізація персоналу — інтенсивне навчання цінностей, стандартів і традицій компанії, ознайомлення з її історією та цілями.

Стратегічний контроль спрямовано на виявлення того, якою мірою реалізація стратегії сприятиме досягненню довгострокових цілей. Для виконання цього важливого завдання на підприємстві створюють *систему стратегічного контролю*, яка складається з чотирьох основних елементів:

1. Визначення показників, за якими оцінюють реалізацію стратегії. Це можуть бути показники ефективності, стану зовнішнього середовища, процесів усередині підприємства. Керівництво має виділити пріоритетні показники, призначити терміни досягнення їх певних значень, при цьому беручи до уваги інтереси основних груп впливу (власників, акціонерів, персоналу, ділових партнерів, покупців, усього суспільства).

2. Організація моніторингу (вимірювання та відстеження) виокремлених параметрів на основі ринкових показників функціонування підприємства (цін на продукцію й акції підприємства, прибутку на інвестований капітал), виконання структурними підрозділами поставлених завдань, бюрократичного підходу (розробки процедур і правил поведінки, перевірки їх виконання).

3. Порівняння реальних значень параметрів контролю з бажаними, запланованими.

4. Оцінювання результатів контролю та прийняття рішення щодо коригування стратегії. [23]

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні вимоги до процесу реалізації стратегії.
2. Наведіть показники ефективності організаційної структури управління.
3. Яка роль організаційної структури в системі стратегічного управління?
4. Вкажіть стратегічні переваги і недоліки лінійно-функціональної структури управління.
5. Для яких стратегій розвитку підприємства найбільш прийнятна дивізійна організаційна структура?
6. Для яких стратегій розвитку підприємства найбільш прийнятна лінійна структура управління?
7. Яка послідовність приведення організаційної структури у відповідність до обраної стратегії?
8. Назвіть основні завдання стратегічного контролю.
9. Які основні принципи стратегічного контролю?
10. Наведіть основні елементи системи стратегічного контролю.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Рекомендована література основна:

1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
2. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
3. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2019. 240 с.
4. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019, 376 с.
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. К. : Центр навчальної літератури, 2019, 440 с.
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : Підручник. К.: Каравела, 2019, 464 с.

Рекомендована література допоміжна

7. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
8. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020, 424 с.
9. Чикуркова, А.Д., Ковалишин, О.С. (2021). Сучасні тенденції стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. (35). 39-47.
10. Чикуркова А.Д., Юр'єв В.В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. №21. С. 80-86 DOI: [10.32702/2306-6792.2021.21.80](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21.80) <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3524&i=10>
11. Chykurkova A., Yurev V. Diversification of the agricultural enterprises: backgrounds and development prospects. *Modern Science — Moderní věda*. 2022. №1. p. 29-40 https://drive.google.com/file/d/17iV0kthZ_olMAWgveL_dtpnSqPZGu4Z/view
12. Чикуркова А.Д., Харченко Б.С. Реалізація конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств. *Ефективна економіка*. - 2024. - №8. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4440/4475>
13. Чикуркова А.Д., Гнидюк В.С., Равлюк І.В. Напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Агросвіт*. 2024. №21. С. 43-51 <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/180/135>
14. Chykurkova A. Benchmarking as a tool for assessing an enterprise competitiveness. PRACE NAUKOWE Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. Pedagogika, psychologia, zarządzanie i inżynieria zarządzania – interdyscyplinarność jako oś współczesności praca zbiorowa pod redakcją Lucjana Kowalczyka i Franciszka Mroczko Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. 2024. T. 55(2). P. 83-91. https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN_55.pdf
15. Чикуркова А.Д., Лепейко Т.І., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. №16. С. 10-15 <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328>
16. Жук М. В. Стратегічні завдання та пріоритети розвитку інституційного механізму аграрного сектору економіки України для підвищення ефективності землекористування,

продовольчої безпеки та адміністративно-територіальної реформи на селі. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 11–17. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/4_2022.pdf

17. Pokotylska N., Makhmudov H., Oviechkina O. Organizational and economic mechanism of management of competitiveness and security of an innovation- oriented enterprise. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 191-197.
<file:///C:/Users/User/Desktop/2022-2023%20%D0%BD.%D1%80/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%202023/Mono%202023%20Management%202.pdf>

18. Chykurkova A., Pokotylska N., Dobrovolska E., Chornobai L., Patsarniuk O. Marketing monitoring as a tool for assessing the competitiveness of food industry enterprises in the agro-industrial complex. *Ekonomika APK*, 32(1), 47-58.
<https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK,%20Vol%2032,%20No%201,%202025-47-58.pdf>

Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://www.profibook.com.ua> – ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д.
2. <http://www.kmci.com.ua> – бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування.
3. <http://www.headhunter.com.ua>
4. <http://www.hrliga.com/>
5. <http://www.bou.com.ua>
6. <http://www.hrd.com.ua>
7. <http://www.mediapro.com.ua/kadrovik>
8. <http://www.rabota.com.ua>
9. <http://www.managment.com.ua>
10. <http://www.strategy.com.ua/strategy/>

Навчальне видання

Чикуркова Алла Дмитрівна

“СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 Менеджмент (денної і заочної (дистанційної) форми навчання)

Редактор: Чикуркова А.Д.

Підписано до друку _____. _____. 2025 р.
Формат 60х90/16 Ризографія. Авт. арк. 107.
Обл.-вид. арк. 4,46 Наклад _____ прим. Зам. _____.

Підготовлено до друку та видруковано
у ЗВО «Подільський державний університет»
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 13

