

Міністерство освіти і науки України
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування



**КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ У
ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ І ЗАРУБІЖНИХ
ПІДПРИЄМСТВ:
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

**для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового)
рівня освіти ОНП «Менеджмент» спеціальності D3
«Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання**

Кам'янець-Подільський - 2025

УДК 005.21

Автор: доктор економічних наук, професор Алла ЧИКУРКОВА,

Рецензенти:

Рудик Володимир Касянович,

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та електронних платіжних систем, ЗВО «ПДУ»

Зось-Кіор Микола Валерійович,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
Полтавського державного аграрного університету;

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою ЗВО «ПДУ»
протокол № 12 від 22 грудня 2025 р.*

Алла ЧИКУРКОВА.

Концепція стратегічного менеджменту та її використання у діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств: Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОНП «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання / Алла ЧИКУРКОВА. Кам'янець-Подільський, 2025. 110 с. (4,6 ум.д.а.).

ЗМІСТ

ВСТУП.	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	6
Тема 1. Концепція стратегічного управління підприємством.	6
Тема 2. Етапи реалізації стратегії підприємства	18
Тема 3. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін	27
Тема 4. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін	29
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ.	42
Тема 5. Стратегічний аналіз	42
Тема 6. Організаційні аспекти проведення стратегічних змін на підприємствах	78
Тема 7. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємством	82
Тема 8. Оцінювання та вибір стратегії національних і зарубіжних товаровиробників	95
Тема 9. Реалізація стратегії.	104
Тема 10. Ефективність стратегічного менеджменту і забезпечення сталого розвитку агропромислового виробництва.	108
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	111

ВСТУП

У західній та східній школах управлінської думки стратегічна діяльність утвердилася як самостійний і перспективний напрям наукових досліджень, що має власний категоріально-понятійний апарат і розвинену методологію. Натомість в умовах України теорія і практика стратегічного управління ще не набули системного характеру та не посіли належного місця в управлінській діяльності підприємств. Погляди значної частини керівників щодо доцільності впровадження стратегічного менеджменту залишаються неоднозначними: від категоричного заперечення можливості використання досвіду зарубіжних корпорацій у вітчизняних умовах — до обережного визнання того, що окремі інструменти та елементи стратегічного управління можуть стати корисними в майбутньому.

Формування ринкових відносин у національній економіці зумовлює необхідність докорінної трансформації системи управління на всіх рівнях, передусім на макро- та мезорівнях. Традиційна модель управління, яка була зорієнтована переважно на централізовані рішення вищих органів влади та пошук внутрішніх резервів, виявляється недостатньо ефективною в сучасних умовах. Інертність управлінського мислення, а також зосередженість керівників на вирішенні поточних внутрішніх проблем стримують адаптацію підприємств до змін і гальмують реалізацію стратегічних перетворень.

Надзвичайно динамічні зміни ділового середовища українських підприємств, спричинені посиленням конкуренції, активним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, процесами глобалізації бізнесу та зростанням відкритості національної економіки, обумовили зростання ролі стратегічного менеджменту. В умовах жорсткої конкурентної боротьби та високого рівня невизначеності організації змушені зосереджувати увагу не лише на внутрішніх ресурсах і результатах діяльності, а й на постійному моніторингу, аналізі та прогнозуванні змін зовнішнього середовища. Визначальною проблемою при цьому залишається досягнення оптимального балансу між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища з метою забезпечення його стійкого функціонування, виживання і розвитку в довгостроковій перспективі. Саме ці обставини сприяють трансформації традиційних підходів до господарювання та активному впровадженню системи стратегічного управління.

Стратегічне управління як сучасна управлінська концепція дає змогу розглядати підприємство як цілісну соціально-економічну систему, функціонування якої визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх чинників. З позицій системного підходу воно пояснює причини успіху одних організацій та стагнації або фінансової неспроможності інших. Водночас стратегічне управління виступає інтегруючою дисципліною, що поєднує положення загального менеджменту, маркетингу, фінансового менеджменту, економіки підприємства, теорії прийняття управлінських рішень, інформаційних технологій та інших галузей управлінських знань.

У науковій площині стратегічне управління розглядається не лише як особливий вид управлінської діяльності, а й як найвищий рівень розвитку науки менеджменту. Його специфіка полягає в орієнтації на розробку загальних стратегій розвитку підприємства, які слугують базою для формування конкурентних, продуктово-товарних, функціональних і ресурсних стратегій, а також у дослідженні механізмів їх реалізації.

Кінцевою метою стратегічного управління є досягнення узгодженості між стратегічними цілями організації, її внутрішнім потенціалом і динамікою зовнішнього середовища.

Конспект лекцій підготовлено відповідно до типової навчальної програми з дисципліни «Стратегічне управління» для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Поданий матеріал спрямований на формування висококваліфікованих фахівців у сфері економіки та управління, розвиток у студентів аналітичного мислення, самостійності, творчої ініціативи та здатності орієнтуватися у значному обсязі наукової інформації, а також у поточних і перспективних соціально-економічних процесах.

У конспекті викладено базові положення теорії стратегічного управління організаціями, що функціонують у конкурентному середовищі. Основні принципи та підходи ґрунтуються переважно на працях зарубіжних учених і практиці діяльності американських та європейських корпорацій, що пояснюється обмеженістю вітчизняного досвіду у цій сфері. Структура навчального посібника відповідає загальному алгоритму вибору, розроблення та впровадження стратегій на різних рівнях управління, зокрема корпоративному та бізнес-рівнях.

Варто зазначити, що теорія стратегічного управління є відносно новою галуззю економічної науки, у межах якої ще триває формування термінологічного та методологічного апарату, а також уточнення структури дисципліни. Тому в конспекті подано декілька підходів до визначення основних понять і класифікацій, що створює передумови для їх порівняльного аналізу та глибшого осмислення. Питання стратегічного планування розглянуто у тісному взаємозв'язку з організаційною структурою та організаційною культурою як ключовими об'єктами стратегічних змін.

Матеріал конспекту логічно структурований і поданий послідовно: кожен розділ містить визначення навчальних цілей, теоретичні та прикладні положення відповідно до програми дисципліни, а також завдання для самоконтролю та перевірки знань. Окрему увагу приділено методам аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, портфельного аналізу, розробки та реалізації стратегій. Наведений список рекомендованої літератури дає змогу здобувачам вищої освіти та фахівцям поглибити знання з теорії і практики стратегічного управління.

Підготовлений автором конспект лекцій може бути корисним не лише для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю ДЗ «Менеджмент», а й для науковців, викладачів і практиків, які досліджують та застосовують інструментарій стратегічного управління у сучасних умовах розвитку економіки.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЛЕКЦІЯ 1: КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 1.1. *Зміна завдань управління підприємством.*
- 1.2. *Стратегічне планування та стратегічне управління.*
- 1.3. *Порівняльний аналіз європейської та американської моделей менеджменту в аграрному секторі*
- 1.4. *Предмет, зміст і завдання курсу.*

1.1. Зміна завдань управління підприємством

Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівні. Так, підприємства в умовах централізовано - планової економіки відрізнялися від аналогічних орієнтованих на ринок підприємств як за окремими характеристиками, наприклад за розмірами, так і за «поведінкою» в зовнішньому середовищі.

Навіть в умовах перехідної економіки, не кажучи вже про ринкову, 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.

Нині існує кілька «концепцій підприємства»: ресурсна, інформаційна, поведінкова тощо. Усе більше прихильників здобуває концепція підприємства як «відкритої системи» (рис.1.1).

У табл.1.1 наведено порівняльну характеристику «закритого» та «відкритого» підприємств, яка дає змогу визначити переваги останнього.

Діяльність будь-якого підприємства можна описати з точки зору моделі «вхід - вихід»: на вході підприємства є всі види матеріальних і нематеріальних ресурсів (сировина, техніка, персонал, фінанси, інформація тощо), а на «виході» - товари, послуги, висококваліфікований персонал та ін.

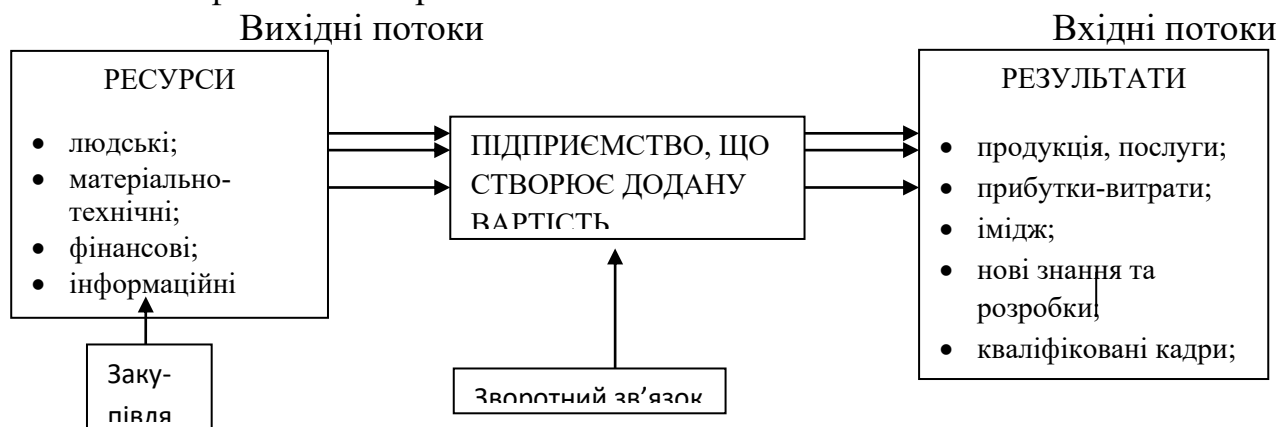


Рис.1.1. Концепція підприємства як «відкритої системи»

Діяльність підприємства - це погоджений у часі та просторі потік ресурсів, а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання

запланованих результатів діяльності.

Кожне підприємство «відповідає» за свою перспективу самостійно, а в ринковій економіці може бути перспективою як успіх, так і розорення.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика «закритого» та «відкритого» підприємств

Параметри	«Закрите підприємство» (техніко-економічна система)	«Відкрите підприємство» (соціально-економічна система)
1.Філософія	Управлінський раціоналізм	Системний,ситуаційний підходи
2.Умови діяльності	Стабільні	Змінюються
3.Успіх досягається завдяки	Рациональній організації виробництва, зниженню витрат за рахунок внутрішніх резервів,зростанню продуктивності праці, ефективному використанню ресурсів	Адаптації до зовнішніх факторів, пошуку та реалізації нових можливостей розвитку (за змістом і співдією); техніко-організаційним факторам, що залежать від змін у зовнішньому середовищі
4.Цілі й задачі	Структуровані цілі досягнення певних параметрів; діють тривалий час; кооперація, концентрація	Різноманітність цілей; перевага цілей розвитку
5.Стратегія	Зростання обсягів (масштабів) виробництва; поглиблення спеціалізації	Підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту; диверсифікація; інновації
6. Організаційні структури управління	Основа побудови - функціональна ознака; чіткий розподіл праці, спеціалізація, концентрація; визначення обов'язків у стандартних документах	Основа - децентралізація різних типів; багатоваріантність форм; гнучкість, універсальність; частина ланок має тимчасовий характер; система автономних виробничо-управлінських підрозділів (наприклад, СГЦ)
7. Механізм управління	Основа – довгострокове планування та ефективний контроль усіх видів	Основа - виявлення проблем і генерація нових рішень; стратегічне управління переважно за «слабкими сигналами»
8.Вимоги до персоналу	Знання технічних компонентів виробничого процесу; знання економіки та організації діяльності свого підприємства; орієнтація діяльності: чітке та організоване виконання планів та інших рішень, які доводяться «згори»; чітке виконання встановлених норм і правил	Керівники-підприємці, сполучення спеціальних професійних знань з широким світоглядом; ініціатива на всіх рівнях управління, можливість прояву талантів; організаційна культура як основа поведінки

Самостійне «відкрите» підприємство у перехідній та ринковій економіці постає перед розв'язанням таких завдань:

– дослідження ринку та виявлення потреб споживачів для забезпечення існування

підприємства в довгостроковій перспективі;

- самостійне 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 постійне 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. Інвестування 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.

Зазначені завдання не охоплюють усього переліку, з яким кожне підприємство нині стикається у своїй діяльності, однак основні перелічено. 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.

1.2. Стратегічне планування та стратегічне управління

У 60-ті роки у США та більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», який базувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні та на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні.

Виникла потреба розробляти реальні та надійні плани майбутнього розвитку підприємств з урахуванням ситуації, що склалася, визначати перспективи на основі альтернатив розвитку, орієнтуватися передусім на ринкові та фінансово-економічні перспективи, наприклад, на обсяги реалізації та доходу (підприємства та індивідуума), прибутків, рентабельності капіталовкладень, ефективності тощо. Підприємство ставало більш залежним від попиту споживачів у визначенні перспектив свого розширення та подальшого існування.

Дж.А.Стайнер визначив *чинники*, що сприяли розвитку стратегічного планування у 60-80-х роках:

- зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та багатопрофільності діяльності;
- науково-технічний прогрес;
- використання зв'язків з іншими організаціями;
- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок заповнення ринків;
- розвиток методології та інструментарію планування;
- наявність необхідної ЕОТ і кваліфікованих кадрів;
- лідирування підприємств, котрі більше уваги приділяли стратегічному

плануванню.

Багато авторів публікацій з проблем менеджменту наголошували на змінах, що відбувались у сприйнятті дійсності власниками та керівниками підприємств: від оптимістичного погляду в майбутнє, яке обіцяло широкі можливості розвитку, до реалістичного розуміння того, що майбутнє - не за всіма параметрами краще за минуле.

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього трактується досить широко: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо. У контексті цього розділу треба зробити акцент на тому, що стратегічне планування - це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення.

Спочатку стратегічне планування обмежувалося визначенням цілей та стратегій їхнього досягнення, тобто визначенням стратегічної політики підприємства у системі «продукт - ринок».

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії: «життєвий цикл продукту», цикл попиту на продукцію, що виготовляється, період, потрібний для досягнення цілей, тощо. Усе це сформувало потребу в більш гнучких підходах до визначення горизонтів планування, необхідність балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовило необхідність підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств: треба чіткіше визначити, які саме сфери та напрямки діяльності потребують довго-, а які середньострокових термінів їхнього здійснення в конкретних умовах, що склалися та будуть складатись у зовнішньому середовищі. Стратегічний аналіз середовища підприємства створює підвалини для прогнозування можливостей розвитку ситуації. У стратегічному плануванні широко застосовуються сценарії, планування «портфеля підприємства», широкий арсенал методів маркетингу та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, програмування, бюджетування», що широко використовувалась у найбільш досконалому вигляді у Пентагоні.

Планування набирало все більш органічної форми з орієнтацією на визначення цілей (з ринковими та «виробничими» характеристиками) та альтернативні заходи щодо їхнього досягнення; перехід на «запасні», підготовлені варіанти вже не сприймається як порушення «нормального перебігу подій»; успіх визначає досягнення комплексу соціально - економічних чинників, встановлених як критерії на довгостроковий період. Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що здійснювались всіма підсистемами підприємства, а також потребу подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління.

У травні 1971 р США було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні західними та східними компаніями, а також

визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління продовжує розвиватися, дослідження в цій галузі провадяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, більшість корпорацій США та Західної Європи мають кваліфікований персонал, що пройшов спеціальну підготовку зі стратегічного управління.

З цього часу відбувся розподіл між поточним та стратегічним управлінням, почали закладатися основи його розвитку. Будь-який тип управління базується на відповідній концепції.

Концепція управління - це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також про необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства; стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії.

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів - розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору»), стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю.

Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного

управління (деякі досить детальні, інші - дуже узагальнені), однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, - погоджуються всі.

На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, розділених між собою *етапів*:

- порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для уточнення;
- межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів встановлення цілей та визначення стратегій їхнього досягнення).

З іншого боку, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним, отже, одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відтинком часу інформацію. Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи.

Зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші види товарів і послуг, в технології, організаційних формах підприємств і формах їхньої власності, наявність конкуренції не лише з вітчизняними фірмами тощо доводять, що ми живемо в світі, який швидко змінюється і найчастіше не в тих напрямках, які нам були б до вподоби. Підприємства стикаються з невизначеністю, непередбачуваними ситуаціями, коли еволюційний підхід, екстраполяційні прогнози та плани, які побудовані за «прирістними» методами, не можуть забезпечити правильної орієнтації та підготовки підприємства до майбутнього, а отже, і виживання.

Стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формувати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких *чинників*:

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

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Мета стратегічного управління - це визначення місії, цілей та стратегій,

розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства .

1.3. Європейська система менеджменту аграрних і переробних підприємств є однією з найскладніших та найефективніших у світі. Її унікальність полягає у гармонійному поєднанні **ринкової свободи з жорстким **державним та міждержавним регулюванням** через Спільну аграрну політику (CAP).**

Для вашого дисертаційного дослідження важливо розглядати цю систему як багаторівневу структуру, де кожен рівень (від ферми до Брюсселя) має свої управлінські механізми.

1. Регуляторне ядро: Спільна аграрна політика (CAP)

У Європі менеджмент окремого підприємства неможливий без врахування правил CAP. Це головний зовнішній чинник, що визначає стратегію.

- **Система крос-комплаєнсу (Cross-compliance):** Менеджери зобов'язані дотримуватися екологічних та санітарних норм, щоб отримати прямі виплати. Управління ризиками тут зводиться до недопущення порушень, які можуть призвести до втрати субсидій.
- **Стратегічні плани держав-членів:** Кожна країна (Польща, Німеччина, Іспанія) адаптує загальні правила ЄС під свої реалії, що змушує підприємства обирати вузьку спеціалізацію (наприклад, органічне виробництво).

2. Моделі організаційного менеджменту

Європейський досвід пропонує три основні моделі управління потоками продукції та капіталу:

А. Кооперативна модель (Північна та Західна Європа)

Характерна для Данії, Нідерландів, Німеччини.

- **Управлінська суть:** Фермери є одночасно постачальниками сировини та власниками переробного заводу.
- **Перевага:** Усувається конфлікт інтересів між «аграрієм» та «переробником». Прибуток розподіляється справедливо, а менеджмент зосереджений на довгостроковій стійкості кооперативу, а не на миттєвих дивідендах.

Б. Кластерна модель (Південна Європа)

Поширена в Іспанії, Італії, Франції.

- **Управлінська суть:** Концентрація багатьох спеціалізованих малих підприємств навколо спільного бренду або географічного зазначення (PDO/PGI).
- **Перевага:** Менеджмент фокусується на **територіальному маркетингу** та спільній логістиці, що дозволяє малим гравцям виходити на глобальні ринки.

3. Стратегічні пріоритети: «Від лану до столу» (Farm to Fork)

Сучасний європейський менеджер в АПК керується не лише прибутком, а й показниками сталого розвитку.

- **Екологічний менеджмент:** Впровадження систем циркулярної економіки (переробка відходів на біогаз, використання жому для кормів).
- **Цифровізація (Agriculture 4.0):** Використання систем точного землеробства, дронів та блокчейн-технологій для забезпечення **простежуваності (traceability)**. Споживач у ЄС хоче знати походження кожного інгредієнта.

4. Якість як основа конкурентоспроможності

Система менеджменту якості в ЄС базується на превентивних методах, а не на контролі кінцевого продукту.

- **НАССР та GlobalGAP:** Ці стандарти є обов'язковим елементом операційного менеджменту.
- **Сертифікація:** Управлінські процеси налаштовані так, щоб кожна ланка ланцюга постачання була сертифікована, що мінімізує репутаційні ризики для переробника.

5. Методи оцінювання управлінської ефективності

У європейській практиці ефективність менеджменту часто оцінюється через інтегральний показник **Total Value Orientation (TVO)**, який враховує:

1. **Економічний ефект:** Рентабельність капіталу (ROE).
2. **Соціальний ефект:** Рівень заробітної плати та безпеки праці.
3. **Екологічний ефект:** Обсяг викидів CO₂ на одиницю продукції.

Для аналізу стратегічного вибору часто використовується формула **ефективності ресурсоспоживання**.

Рекомендації для вашої методички (Розділ «Зарубіжний досвід»):

Варто наголосити, що європейська система менеджменту — це перехід від «**управління ресурсами**» до «**управління ланцюгами створення вартості**».

Основна теза для вивчення здобувачами: Європейське підприємство — це не ізольований об'єкт, а частина екосистеми, де успіх залежить від якості взаємодії з партнерами, громадою та державою.

Європейський досвід стратегічного управління підприємствами (особливо в аграрному та переробному секторах) сьогодні є еталоном трансформації бізнесу від моделі «прибуток будь-якою ціною» до моделі **сталого розвитку та стійкості (Resilience)**.

Нижче наведено систематизований огляд ключових аспектів європейської практики, який може стати основою для аналітичного розділу вашої дисертації.

1. Зміна парадигми: від SWOT до ESG-стратегій

Сучасне стратегічне управління в ЄС базується на принципах **ESG (Environmental, Social, Governance)**. Це означає, що при виборі стратегії європейські менеджери оцінюють не лише фінансову віддачу, а й вплив на довкілля та соціальну відповідальність.

- **Стратегічне оцінювання:** Використовується метод **подвійної суттєвості (Double Materiality)**. Підприємство аналізує, як зовнішні екологічні чинники впливають на його вартість, і водночас — як діяльність підприємства впливає на екосистему.
- **Інструментарій:** Замість статичного SWOT-аналізу застосовується динамічне моделювання сценаріїв з урахуванням кліматичних ризиків та вуглецевого регулювання (CBAM).

2. Ключові стратегічні моделі за країнами

Європейський досвід демонструє різні, але однаково успішні моделі стратегічного вибору:

А. Модель кооперативної синергії (Данія, Швеція)

Найкраще представлена на прикладі **Arla Foods**. Стратегія базується на горизонтальній та вертикальній кооперації.

- **Сутність:** Фермери-постачальники є співвласниками переробних підприємств.

- **Перевага:** Мінімізація транзакційних витрат та гарантований збут сировини. Вибір стратегії фокусується на максимізації «доданої вартості на одиницю сировини», а не лише на прибутку переробника.

Б. Модель кластерної концентрації та територіального брендингу (Іспанія, Італія)

Іспанський досвід (наприклад, кооператив **DSOOP**) базується на створенні потужних кластерів та використанні захищених географічних назв (PDO/PGI).

- **Стратегічний вибір:** Фокусована диференціація.
- **Перевага:** Малі підприємства об'єднуються для спільного маркетингу та експорту, що дозволяє їм конкурувати з глобальними корпораціями.

В. Модель інноваційного лідерства та ресурсоефективності (Нідерланди)

Нідерландські компанії (напр., **Koppert Cress**) обирають стратегію на основі High-Tech інновацій.

- **Метод оцінювання:** Критерієм вибору стратегії є «ресурсна ефективність» (мінімум води, добрив та енергії на одиницю продукції).
- **Інструментарій:** Використання систем штучного інтелекту для прогнозування врожайності та автоматизації логістики.

3. Методологія вибору стратегії: Кількісний вимір

Для оцінювання стратегічних альтернатив європейські вчені та практики часто використовують інтегральні показники. Одним із найбільш релевантних для менеджменту є **Індекс стратегічної конкурентоспроможності (SISCs)**.

4. Спільні риси європейського стратегічного менеджменту

Аналізуючи досвід країн ЄС, можна виділити три фундаментальні вектори, які наразі адаптуються в Україні:

1. **Циркулярність (Circular Economy):** Вибір стратегій, що передбачають безвідходне виробництво (наприклад, переробка відходів агровиробництва на біогаз).
2. **Цифровізація (Digitalization):** Впровадження ERP та CRM систем як обов'язкова умова стратегічної гнучкості.
3. **Стейкхолдерська орієнтація:** Стратегія вважається успішною лише за умови досягнення балансу інтересів акціонерів, персоналу, громади та держави.

Порівняльний аналіз європейської та американської моделей менеджменту в аграрному секторі дозволяє глибше зрозуміти вектори розвитку глобального агробізнесу та обрати найбільш релевантні інструменти для адаптації в Україні. Хоча обидві системи є високоефективними, вони базуються на фундаментально різних філософських та економічних засадах.

Порівняльна характеристика систем менеджменту в АПК

Критерій порівняння	Європейська система (EU Model)	Американська система (US Model)
Філософія менеджменту	Сталий розвиток та багатофункціональність. Сільське господарство — це спосіб збереження ландшафту та громад.	Агробізнес як індустрія. Сільське господарство — це високотехнологічна галузь для отримання максимального прибутку.
Домінуюча	Сімейні ферми, об'єднані у потужні	Великі корпоративні ферми та

Критерій порівняння	Європейська система (EU Model)	Американська система (US Model)
структура	кооперативи (Arla, Vion).	агрохолдинги з високим ступенем концентрації капіталу.
Державне регулювання	Жорстке (Спільна аграрна політика — CAP). Прямі виплати за дотримання екологічних норм.	Ринково-орієнтоване (Farm Bill). Акцент на страхуванні доходів та підтримці експорту.
Інноваційний вектор	Ресурсоефективність та «зелені» технології. Обмеження на ГМО, фокус на органіці.	Технологічне лідерство. Масштабне впровадження ГМО, біотехнологій та глобальна автоматизація.
Менеджмент якості	Простежуваність «від лану до столу». Жорсткі стандарти безпеки (НАССР).	Орієнтація на стандарти масового ринку та ефективність логістичних ланцюгів.

Ключові відмінності в управлінських підходах

1. Механізми стимулювання та ризику

В європейському менеджменті значна частина доходу фермера гарантована субсидіями ЄС, що робить стратегію більш консервативною та екологічно спрямованою. В американській моделі менеджер працює в умовах високої волатильності ринку, тому ключовим інструментом є ризик-менеджмент через хеджування на біржах (напр., Чиказька товарна біржа — CBOT) та агрострахування.

2. Масштаб та операційна ефективність

Американська система менеджменту виграє за рахунок ефекту масштабу. Управлінські рішення там приймаються на основі великих масивів даних (Big Data), а операційна ефективність вимірюється через мінімізацію витрат на акр землі. Європейська система робить ставку на додану вартість. Менеджмент переробних підприємств орієнтований на створення унікальних брендів (сири, вина, делікатеси), де ціна реалізації значно вища за масову продукцію.

Методологія порівняльного оцінювання ефективності

Для порівняння цих систем у дисертації можна використовувати показник сукупної факторної продуктивності (TFP — Total Factor Productivity), який в американській моделі зазвичай вищий за рахунок технологій, а в європейській — корегується на екологічні витрати.

Висновки для українського менеджменту (Подільський регіон)

Аналіз обох систем показує, що для України найбільш доцільним є комбінований підхід:

1. Від США: запозичення технологій точного землеробства, методів біржової торгівлі та управління великими земельними масивами.
2. Від ЄС: розвиток кооперації серед малих та середніх виробників, впровадження стандартів екологізації та розвиток переробки з високою доданою вартістю.

1.4. Предмет, зміст і завдання курсу

У менеджменті функцією цілевстановлення є функція планування, в процесі реалізації якої визначаються цілі та способи їхнього досягнення. Однак ціль не можна ототожнювати з планом або прогнозом (рис. 1.2).

Прогноз, як уже зазначалося, визначає напрямок розвитку, ціль - найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а план - шлях досягнення цілі, етапи та окремі «сходинок» руху до них.

Мета потребує всебічної якісної оцінки майбутнього стану системи, для якої вона розробляється й має давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи.

Встановлення мети це:

- початок будь-якого управлінського впливу або дії, основний зміст планів;
- основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінки діяльності організації, окремих її підсистем, робіт і виконавців;
- одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи, для якої встановлено мету, розрив між ними є полем «проблем», які треба розв'язати);
- загальний, попередній варіант рішення, що задає джерела та «поле рішень», а також їхній зміст в узагальненому вигляді;
- стрижень організаційно - практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.



Рис. 1.2. Схема циклу управління підприємством

Функції цілей, що впливають з ролі, можна сформулювати так:

- виправдовують існування, законність організації;
- регулюють поведінку організації та її членів;

- сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами;
- зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища;
- забезпечують основу для конструювання організації та взаємодію між окремими її підсистемами.

Мета в управлінні - це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета. Зміст мети в управлінні можна проілюструвати за допомогою кількох характеристик.

Визначення мети в управлінні - це логіко-аналітичний та емоційний процес, який має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети. Цей процес складається з послідовності чотирьох взаємопов'язаних робіт:

- 1) визначення закономірних і необхідних характеристик об'єкта управління, відображення їх у меті;
- 2) визначення можливих, але небажаних характеристик і стану об'єкта, 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 і стану об'єкта управління.

Встановлення цілей - складний та трудомісткий процес, у якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відображають ситуацію у середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства та вплив інших об'єктивних факторів. В. А. Винокуров пропонує так відобразити функцію мети:

$$I_{it} = f_i(I_{t-i}; I_o; I_{on}; I_{np}), \quad (1.1)$$

де I_{it} - значення цільової характеристики i за час t ;

I_{t-i} - значення цільової характеристики i , досягнуте за попередній період $t-1$;

I_o - значення цільової характеристики i , встановленої з урахуванням досвіду;

I_{on} - значення цільової характеристики i , встановленої підприємствами-конкурентами у схожій ситуації;

I_{np} - рівень домагань керівників організації за характеристикою i .

Це означає, що крім об'єктивних підстав у визначенні цілей важливе значення має питання: хто саме формулює мету? «Мета - це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до фірми з боку конкретного стану економічної системи та її окремих «суботочень», так і суб'єктивні уявлення керівників про цілі розвитку фірми.

Суб'єктивне сприймання залежить від низки факторів (про що буде сказано далі), а саме від досвіду роботи, кваліфікації, особистих якостей, конкретної ситуації та ін.

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким *вимогам*:

- **реальність, конкретність, досяжність** - це означає, що метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, абстракція чи благозвучна банальність.
Мета - це результат досліджень і передбачень, початковий варіант рішень, у якому потрібно враховувати можливості системи;
- **вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх (а не на процес)** - це означає, що в цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, котрі хочуть досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства;
- **наукова обґрунтованість, погодженість** - це означає, що в меті мають бути

враховані об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;

- **вимірюваність** - це означає, що мета має бути представлена кількісно чи іншим способом для оцінки ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо.

Особливо важливо встановити *часові характеристики цілей*:

- **однозначність для сприйняття, ясність** - це означає, що, розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знецінювати більш досконалі варіанти досягнення цілей;
- **гнучкість** - можливість і необхідність внесення коректив у зміст мети та структуру цілей організації під впливом змін у середовищі;
- **прийнятність** - необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві;
- **відображення змісту діяльності** - це означає, що процес цілевстановлення задає організації загалом, а також окремим її складовим певний зміст та порядок дій, який має сприяти досягненню цілей.

Встановлення цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових *етапів*:

- 1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;
- 2) встановлення загальної мети організації;
- 3) побудова ієрархії цілей («дерева цілей»);
- 4) встановлення індивідуальних цілей та задач як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. Причини преходу від розуміння підприємства як «закритої системи» до «відкритої системи»?
2. Що таке стратегічне управління і від яких чиників залежить?
3. Які є основних груп факторів, що визначають мету в управлінні?
4. Які є обов'язкові етапів для встановлення цілей?

ЛЕКЦІЯ 2: ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 2.1. ***Процес реалізації стратегії як творча дія.***
- 2.2. ***Основні етапи циклу реалізації.***
- 2.3. ***Особливості реалізації стратегії підприємства.***

2.1. Процес реалізації стратегії як творча дія

Люди вже тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання їхніх проблем, тому що вони хочуть знати, що їм робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, як, хоча б частково, керувати процесами, що відбуваються на підприємстві та навколо нього. Щоб розв'язати цю проблему, теорія й практика менеджменту створили стратегічне управління (теорія - концепцію стратегічного

управління, практика - різні варіанти побудови системи стратегічного управління).

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням **стратегія** - це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це - своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом.

Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має. З цієї точки зору **стратегія це**:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування **А. Чандлера**, **стратегія** - це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності.

Відомий спеціаліст зі стратегічного управління **А. Томпсон** поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

Стратегія - це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці **І. Ансоффа** «Стратегічне управління» наводиться таке **поняття стратегії**: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності». **Стратегія тут** - це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як «блеф» чи «хитрий маневр», що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі.

Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення. Тут, на наш погляд, дуже доречний вислів **Г. Мінцберга**: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі». Отже, **стратегія**:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»;
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати.

Кожен процес чи явище можуть давати лише те, що є в їхньому потенціалі. **Стратегія** - це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії.

Чого не дає стратегія:

- негайного результату;
- 100 % передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
- продажу товарів у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100% виконання всіх стратегічних настанов; визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
- обов'язкового виживання підприємства в довгостроковій перспективі.

Чим не повинна бути стратегія:

- «вилитим у бронзі» планом, який треба виконати за будь-яких умов і будь-якою ціною;
- переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея

існування та розвитку підприємства;

- простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;
- планом «обсягом 100 сторінок»;
- ідеєю лише вищого управлінського персоналу;
- розробленою та виконаною в умовах конфлікту; заміною здорового глузду та інтуїції.

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виокремити *фактори*, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії:

- потреби клієнтів;
- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- наявність необхідних ресурсів;
- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал та ін.

Дослідження факторів не завжди дає змогу уникнути помилок. Так, М. Портер зазначає, що «картина змісту корпоративних стратегій досить по-хмура». Це зумовлено недостатнім обґрунтуванням стратегії підприємства.

Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії:

- орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності;
- передбачення одностороннього розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів; ототожнення стратегії й тактики діяльності;
- недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;
- відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором.

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі».

2.2. Основні етапи циклу реалізації

Основна задача виконання стратегії – створення необхідних умов для успішної реалізації стратегії. Виконання стратегії – проведення стратегічних змін в організації, які будуть приводити її в такий стан, в якому організація буде готова до введення стратегії в життя.

У процесі реалізації стратегії кожний рівень керівництва вирішує свої певні задачі та здійснює закріплені за ним функції. Вирішальна роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути наведена у вигляді п'яти послідовних етапів.

Перший етап – поглиблене вивчення стану зовнішнього середовища, цілей та розроблених стратегій.

Другий етап складається з того, що вище керівництво повинне прийняти рішення щодо ефективного використання ресурсів.

На третьому етапі вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури. Виявляється відповідність організаційної структури прийнятим до реалізації

стратегіям, і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни до організаційної структури фірми.

Четвертий етап складається з проведення необхідних змін в організації, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Для того, щоб успішно провести зміни, вище керівництво повинне незалежно від типу, суті та змісту змін:

- 1) скласти сценарій можливого опору змінам;
- 2) провести заходи з метою послаблення опору змінам;
- 3) усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
- 4) закріпити проведені зміни.

П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії складається з того, що воно проводить перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають виникаючі обставини. Новий план може бути прийнятим, коли він передбачає набагато більше можливостей отримання вигод, ніж існуючий план.

2. 3. Особливості реалізації стратегії підприємства

Як зазначалося, будь-який власник і керівник будують свою діяльність, сподіваючись на успіх. У свою чергу успіх асоціюється з успіхом підприємства, що потребує додаткових зусиль для вдосконалення всіх підсистем підприємства. Загальна стратегія має враховувати не лише бажання, а й можливості розвитку, які впливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ. Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем. Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер.

Загально-конкурентні стратегії існують у таких *видах*:

- лідирування у зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти (більш розгорнену характеристику стратегій за М.Портером).

Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, а також характеристик самого підприємства.

А.Томпсон пропонує розглянути галузі за такими *характеристиками*: нова галузь, швидкозростаюча та, що переходить до зрілості, зріла та, що занепадає, «вимираюча» галузь, галузь, що бере участь у глобальній конкуренції, крім того, він пропонує враховувати темпи зростання ринку та конкурентну позицію.

Загальну позицію фірми в галузі найчастіше характеризують таким чином: домінуючий лідер, лідер, сильний переслідувач, слабкий, виснажений переслідувач, агресивний новачок, аутсайдер, «безіменний невдаха». Розробляючи загальну стратегію підприємства, крім того враховують певні фактори, що перебувають під безпосереднім впливом керівників. Загальні стратегії задають параметри стратегічного набору, тому треба кожного разу досліджувати їх обґрунтованість і можливість виконання. У свою чергу, інші складові стратегічного набору є засобами досягнення загальних стратегій, тому треба ретельно досліджувати

окремі складові стратегічного набору, їхній взаємний вплив і підтримку (руйнування).

Стратегія «лідерування на основі зниження витрат цін».

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Розглянемо зміст і механізм формування конкурентних переваг за рахунок використання цих стратегій.

Таблиця 2.1

Характерні ознаки конкурентних стратегій (згідно з підходом М. Портера)

СТРАТЕГІЯ	ОСНОВНІ ОЗНАКИ	РИЗИКИ
Лідерування на основі зниження витрат (цін)	Виробничі характеристики : «ніхто не зробить це дешевше». Маркетингові особливості: «розрахунки ціни / низькі витрати» Стандартизована продукція : тільки кілька різновидів, обмеженість вибору Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії». Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін → додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку → зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу. Висока продуктивність у розрахунку на 1 робітника. Зниження витрат на інновації. Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю. Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах.	При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) — ризик втратити перевагу Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва. Дослідження конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат. Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надзосередження на проблемах витрат. Інвестиційне зростання витрат, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації.
Диференціація	Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще». Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) — найкращі серед інших». Основа — різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо. Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги). Різнманітні інновації. Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак. Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.	Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції). Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів. Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі).
Форсування	Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе». Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх». Спеціалізація на певну нішу: сегмент покупців, географічний регіон, кінцеве споживання . Конкурентні переваги захищаються: а) лідеруванням на основі зниження витрат	Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки беззбитковості»). Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів). За рахунок подальшої сегментації ринку

СТРАТЕГІЯ	ОСНОВНІ ОЗНАКИ	РИЗИКИ
	у певному сегменті ринку або б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента).	всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент (втрата споживачів).

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, це стратегія повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо.

Перевагами стратегії, що розглядається, є:

- *для конкурентів* - у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи рівний маржинальному по галузі прибуток;
- *для споживачів* - відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. При обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів залишається нереалізованою.
- *для постачальників* - більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали; для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь - лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;
- *для товарів-замінників (субститутів)* - лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Лідировання за допомогою низьких цін / витрат пов'язане водночас з певними ризиками:

1) ризик «технологічного прориву» зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичних виробничих процесів і виграш в ефективності;

2) ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових факторів;

3) поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб.

4) насичення ринку в разі зміни потреб.

Стратегія диференціації.

За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами.

Перевагами диференціації є:

- *для конкурентів* - підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;
- *для споживачів* - зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх прийняти;
- *для постачальників* - високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;
- *для підприємств*, які потенційно можуть увійти у галузь, лідерство у диференціації. Лідерство у диференціації продукції найбільш прийнятне, якщо:
 - існує багато способів диференціації продукту (послуги);
 - різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
 - є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців;
 - стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
 - підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту;
 - технічних перевагах виготовлення; більшому обсязі «послуг підтримки»;
 - привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».

Є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього. Такий ключовий товар може відігравати роль базису, на якому:

а) реалізується маркетингова політика просування продукту;

б) здійснюється прив'язка споживача до фірми-виробника, що дає змогу створити умови для урізноманітнення задоволення потреб поряд зі збільшенням переваг, пов'язаного з високою вартістю переходу до споживання іншого продукту іншого виробника.

Крім того, використання стратегії диференціації пов'язане з певними *ризиками*:

1) високі ціни, які відбивають додаткові витрати на диференціацію продукту, можуть згодом перестати ототожнюватися споживачем з додатковими перевагами у споживанні. Покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь нижчих

цін менш відомих торгових марок (реалізуючи потребу в ощадливості);

2) споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані, а надто тоді, коли стандартні характеристики пов'язані з більш легким комплектуванням з іншими товарами інших галузей, що споживаються одночасно;

3) конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації; поява продуктів, що кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як зазначалося, покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим; для товарів-замінників (субститутів) - виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним.

Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників у такій мірі, в якій проявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

Стратегія фокусування.

Стратегія фокусування - це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Треба розглянути графік переваг від орієнтації на задоволення специфічних потреб або від більших обсягів виробництва при виборі стратегії фокусування. У ході обирання стратегії фокусування з орієнтацією на зниження цін/витрат складається ситуація, коли на конкурентному сегменті підприємство досягає нижчих цін порівняно з рештою ринку, що обслуговується галуззю, тобто виникає додаткова «крива досвіду», яка характеризує події на сегменті ринку.

Вона відрізняється від «галузевої кривої досвіду» більш «скромними» обсягами виробництва, однак характеризує діяльність фірм, які приділяють більшу увагу ефективності виробництва та збуту. Такий підхід захищає невеликі підприємства галузеві від більш потужних підприємств, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої умовно-постійні витрати.

Така стратегія доцільна за таких умов:

- наявності чіткого розмежування різних груп покупців, котрі мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному;
- відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;
- неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті;
- наявності значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил, що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші.

Стратегія фокусування пов'язана з наявністю певних *ризиків* у її застосуванні:

1) можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене

підприємство;

- 2) більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів;
- 3) «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо.
- 4) запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

5. Що являє собою процес реалізації стратегії?
6. Чого не дає стратегія? Чим не повинна бути стратегія?
7. Назовіть основні етапи реалізації стратегії та поясніть їх зміст?
8. Які фактори впливають на зміст загальної стратегії?
9. Які є ознаки конкурентних стратегій?

ЛЕКЦІЯ 3: ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 3.1. Два рівні змін.**
- 3.2. Система стратегічних змін.**
- 3.3. Основні етапи змін.**

3.1. Два рівні змін

Усі зміни стратегії мають два якісно різні рівні. Зміни першого рівня здійснюються в процесі реалізації даної конкретної стратегії, залишаючись у межах її особливої вихідної якості.

До змін другого рівня належать перетворення, які за своєю суттю означають: відбувся принциповий перегляд колишньої (вихідної) стратегії, розроблено проект нової стратегії та починається процес реалізації оновленої стратегії, що має свій якісно новий, системний і конкретний зміст.

Будь-яка організація в процесі діяльності рано чи пізно, але завжди проходить не тільки тактично різні, але і стратегічно різні етапи свого власного розвитку. Саме такі стратегічні переходи є стратегічними змінами другого рівня, тобто переходами від однієї якісно визначеної корпоративної стратегії до іншої якісно відмінної стратегії.

Здатність організації розрізняти зазначені стратегічні зміни першого і другого рівнів і, відповідно, робити переходи від однієї стратегії до іншої – це один з найважливіших моментів її розвитку. Така здатність є одним з вихідних і ключових факторів створення саме стратегічної конкурентної переваги організації.

3.2. Система стратегічних змін

Досвід свідчить, що стадію виконання стратегії у системі стратегічного управління часто недооцінюють, вважаючи, що вибір стратегічної орієнтації забезпечить бажаний результат. Однак саме ця стадія є критичною, тому що погане здійснення досконалої стратегії створює для організації труднощі і, навпаки, вміла реалізація дає змогу усунути помилки, яких припустилися під час формування стратегії.

Задовільне виконання стратегії здатне компенсувати негативні результати, які можуть виникнути при здійсненні стратегії внаслідок наявних у ній недоліків, або появи

непередбачених обставин.

Отже, *якість стратегії та ефективність її впровадження* - головні умови успішної діяльності організації.

Виконання стратегії організацією спрямоване на вирішення таких *основних завдань*:

- визначення видів і змісту управлінської діяльності з метою встановлення пріоритетності окремих завдань згідно з обраною стратегією;
- встановлення відповідності між обраною стратегією й організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами і обов'язками;
- між управлінськими ланками й забезпеченням їхньої роботи технічними засобами, інформацією);
- вибір і узгодження зі стратегією стилю управління організацією.

Отже, складовою частиною реалізації стратегії є мобілізація потенціалу організації та здійснення відповідних змін. Від глибини й масштабів змін, які доцільно провести в організації, залежить складність упровадження стратегії. Зміни, які відбуваються під час виконання стратегії для досягнення зазначених завдань, називають стратегічними змінами.

Зміни не є самоціллю. Необхідність і рівень змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективної реалізації стратегії. Можлива ситуація, коли не виникає потреби у проведенні змін, але іноді виконання стратегії передбачає здійснення глибоких перетворень. При цьому головна проблема полягає в тому, щоб забезпечити досягнення заданих результатів найбільш раціональним способом.

3.3. Основні етапи змін

Характеристика процесу зміни має дві величини: бажана зміна (швидка чи повільна) та складність зміни (проста чи складна). Ситуації вважають простими, якщо здійснюється один процес зміни й зовнішнє середовище неістотно впливає на організацію. Ситуації вважають складними, якщо одночасно відбувається декілька змін й спостерігається значний негативний вплив оточення на організацію.

Перебудова організації (іноді її називають корінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Перебудову здійснюють тоді, коли організація з однієї галузі переходить в іншу. При цьому змінюється номенклатура її продукції та ринки збуту. Відповідні зміни відбуваються також в технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії.

Радикальні зміни організації пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації. Вони відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних культур, поява нових продуктів і ринків передбачає зміни в організаційній структурі та коригування організаційної культури.

Помірні перетворення проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів. Здебільшого зміни стосуються організації виробництва та маркетингу.

Звичайні зміни зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало

торкаються діяльності організації загалом.

Незмінне функціонування організації спостерігається при реалізації тієї ж стратегії. На стадії виконання стратегії не потрібно впроваджувати певні зміни, тому що результати цілком задовільні й влаштовують організацію. Однак може виникнути загроза втратити момент, коли слід проводити зміни.

Необхідність і характер стратегічних змін залежать від здатності організації забезпечити досягнення тих цілей, на які зорієнтована стратегія. Найрадикальніші зміни відбуваються під час перебудови організації, тому що вони впливають на організаційну структуру та організаційну культуру, які разом зі стратегією є "наріжними каменями" стратегічного менеджменту.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

4. Що таке стратегічні зміни? Їх роль у житті організації?
5. Назвіть етапи реалізації стратегії. Охарактеризуйте кожен з них?
6. Які ви знаєте рівні змін стратегії? Що являє собою кожен з них?
7. Що відносять до основних ділянок стратегічних змін?

ЛЕКЦІЯ 4: РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 4.1. Умови здійснення стратегії.***
- 4.2. Розподіл ресурсів за окремими складовими.***
- 4.3. Етапи складання бюджету.***
- 4.4. Поточне планування та бюджетування.***

4.1. Умови здійснення стратегії

Згідно з визначенням стратегічного набору, необхідною є координація стратегій різного типу. Підприємство може досягти загальних цілей за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів у «стратегічному наборі», що сприяє їхньому взаємопідсиленню, тобто досягненню ефекту синергії. «Сила» загальних стратегій підприємства збільшується за допомогою збалансованості «портфеля», де відображено напрямки його діяльності. Окремі напрямки діяльності реалізуються ефективно, коли функціо-нальні та ресурсні стратегії узгоджені та пристосовані одна до одної та до стратегій вищого рівня. Координація між окремими видами стратегій - це «концептуальний клей», що поєднує окремі види діяльності - як виробничі (бізнесові), так і управлінські.

Одна з головних цілей стратегічного управління на підприємстві - забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності (СЗГ) і їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей.

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;
- розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;

- визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їхнього використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;
- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

Стратегічні цілі для того, щоб бути досягнутими в майбутньому, вже сьогодні потребують рішень щодо витрат ресурсів. Майбутнє завжди невизначене, тому витрати ресурсів завжди супроводжуватимуться тим чи іншим рівнем ризику. Зовсім позбутися ризику неможливо; зведення ризику до мінімуму, як правило, потребує додаткових витрат і може бути неекономічним. Розроблюючи ресурсні стратегії, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, який бере на себе керівництво при використанні ресурсів з максимально можливою віддачею.

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення діяльності підприємства має форму процесу закупівлі. Для постачальника -це етап завершення процесу відтворення, для споживача - етап, на якому фінансові ресурси, грошовий капітал, перетворюються в один із елементів виробничого процесу. Діяльність підприємства спрямована на вивчення кон'юнктури ринку з метою забезпечення свого виробничого процесу з найменшими втратами. Керівники підприємства на основі сформованого «портфеля» визначають кількість, якість, структуру, ціни, терміни поставки та постачальників по окремих видах ресурсів, виходячи з можливостей ринку, потреб споживачів і вимог виробничих процесів, наявних на підприємстві та запланованих до введення з метою виготовлення необхідної продукції.

4.2. Розподіл ресурсів за окремими складовими

Ресурсні стратегії суттєво залежать від ситуації на ринках, що їх постачають. Зараз спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів і, як наслідок, основна увага в ресурсних стратегіях приділяється вибору найпривабливіших ринків, що характеризувалися широким набором варіантів «ціна - якість», сполучень взаємодоповнюючих ресурсів, географічною різноманітністю тощо.

Останніми роками людство зрозуміло обмеженість природно-сировинних ресурсів (за оцінками представників Римського клубу, пік виробництва сировини на душу населення Землі припав на кінець 60-х років XX століття); характерною особливістю стало бурхливе зростання цін на ресурси. Не лише українські, а й підприємства розвинених країн зіткнулися з ситуацією, коли ресурси стають одним із головних обмежень (разом з часовими характеристиками), які можуть унеможливити здійснення будь-якої продуктивної стратегії. Дефіцит окремих ресурсів намагаються подолати різними шляхами, в тому числі за рахунок розвитку ресурсозберігаючих технологій, використання штучних матеріалів тощо, але не завжди ці заходи допомагають досягти бажаних результатів.

Фізичний брак ресурсів доповнюється політичними обмеженнями в постачанні тих чи інших компонентів у різні країни.

Ураховуючи сказане, треба відслідковувати двосторонній зв'язок продуктовотоварних і ресурсних стратегій: не тільки потреби кінцевих споживачів «задають» зміст продуктово-товарних стратегій та відповідні ресурси для їхнього

здійснення, а й визначення доступності та якості ресурсів впливають на зміст та кількісні характеристики продуктових стратегій. Це, звісно, ускладнює роботу з розробки обґрунтованого «стратегічного набору», але не виходить за межі звичних оцінок:

- 1) що потрібно зробити, тобто яку продукцію виготовити;
- 2) що можна зробити, виходячи з наявних ресурсів.

I. Ансоф пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням СЗГ при розробці продуктово-товарних стратегій: -ресурсні потреби фірми визначати через «зони стратегічних ресурсів» (ЗСР), які характеризують ситуацію із забезпеченням окремими видами ресурсів потреб підприємства.

ЗСР сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи. Кожне підприємство працює з різними ЗСР, перелік яких зумовлюється особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для кожної ЗСР розробляються стратегії, які, як зазначалося, є певною системою обмежень і стратегічних заходів, що розробляються підприємством з метою їх подолання. Однак на кожному конкретному відрізку часу узгодження інших видів стратегій з ресурсними - безумовна необхідність, що, зокрема, визначає й темпи виконання загальних стратегічних планів і програм. Через контроль і аналіз виконання планів та програм ресурсного забезпечення інших стратегічних планів і програм відбувається контроль та координація системи розподілу ресурсів між окремими підрозділами, тобто реалізація найдавнішої, первісної функції, яку з самого початку здійснювало стратегічне управління ще на ранніх етапах свого розвитку.

Отже, **ресурсна стратегія** - це узагальнена модель дій підприємства у ЗСР, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності. **Ресурсні стратегії** - тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у ЗСР, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів.

Реалізація ресурсних стратегій означає також формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства, оскільки кількість, співвідношення та цільова спрямованість використання ресурсів «задають» основні цільові характеристики виробничого потенціалу підприємства.

Матеріально-сировинні ресурси

Структура та зміст стратегій залежать від галузевої приналежності підприємства, характеру виробництва, місцезнаходження даної фірми, форми власності та рівня управління підприємством. Якщо перші три характеристики «задають» перелік і структуру необхідних і доступних ресурсів, то останні дві систему прийняття рішень щодо забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій.

Кожна галузь характеризується відповідною фондо-, матеріало-, енерго- та трудомісткістю продукції, що випускається. Одні галузі основні витрати несуть на придбання та обслуговування машин і механізмів, інші сировини та матеріалів, залучення трудових ресурсів. Незалежно від особливостей, для забезпечення його функціонування потрібні матеріально-сировинні ресурси, які класифікують на такі групи: сировина; основні матеріали; комплектуючі вироби; допоміжні матеріали; паливо.

У кожному виробництві використовується досить широкий перелік допоміжних матеріалів. Належність сировини або матеріалу до тієї чи іншої групи залежить від продукту, що з них виготовляється.

Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

Основою для розрахунків потреб у ресурсах є:

- продуктові стратегії, де визначено необхідні типи та обсяги виробництва продукції для заповнення «стратегічної прогалини»;
- функціональні стратегії, де визначено потреби в ресурсах для створення, підтримки, розвитку та скорочення діяльності окремих функціональних підсистем підприємства;
- необхідний рівень резервів для забезпечення безперервного функціонування підприємства; прогнози та аналіз тенденцій створення та впровадження досліджень, відносно нових матеріалів, технологій, виробничих процесів, а також розвідки нових покладів корисних копалин;
- методи обґрунтування раціонального використання матеріальних ресурсів з урахуванням змін у їхній структурі, заміни дефіцитних матеріалів менш дефіцитними, використання внутрішніх резервів, вторинної сировини та відходів;
- методи обґрунтування раціональних норм використання ресурсів та їх економії.

У загальному вигляді потреби в матеріальних ресурсах можна розрахувати так:

$$П = О \cdot Ч Н + Зп - Зо, \quad (4.1)$$

де О - обсяги виробництва певного продукту згідно з обраною продуктово-товарною стратегією;

Н - прийняті норми витрат сировини (матеріалу) на одиницю продукції, що забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності;

Зп - нормативний перехідний виробничий запас продукту, необхідний для забезпечення безперервного виробництва;

Зо - очікуваний запас даного виду продукту на початок планового періоду.

Якщо неможливо обчислити норми витрат на одиницю продукції, як правило, використовують показники витрат ресурсів на певну кількість грошових одиниць (100, 1000 і т. д.).

Орієнтовну потребу в матеріальних ресурсах на плановий період можна визначити скориставшись методом динамічних коефіцієнтів.

$$Ппл = Фр \cdot Ч \cdot Кп \cdot Ч \cdot Кн, \quad (4.2)$$

де Фр - фактичний обсяг витрат матеріалів на виготовлення продуктів аналогів за попередній період;

Кп - коефіцієнт зростання/зменшення обсягу виготовлення продукту в плановому періоді порівняно з попереднім періодом;

Кн - коефіцієнт збільшення/зниження норм витрат на одиницю продукції, згідно з розробленими для цього заходами.

Для України, економіка якої характеризується як надвитратна, дуже актуальним є останній коефіцієнт, який, з одного боку, підвищує «вихід» готового продукту з одиниці сировини, а з іншого - стимулює розвиток і впровадження досягнень НТП у виробництво. Найважливішими видами ресурсів, відносно яких насамперед слід

передбачати стратегію їх економії, є енергетичні та інші імпорتنі ресурси. Приймаючи рішення щодо змісту ресурсних стратегій, потрібно враховувати ще й доступність ресурсів та їх значення для виробництва.

Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначаються роллю, яку відіграє той чи інший ресурс для досягнення цілей підприємства (наприклад, нафта для нафтопереробного заводу, каталізatori для хімічного виробництва), можливостями його заміни, рівнем впливу цін окремих ресурсів на показники ефективності роботи підприємства.

Доступність ресурсів може бути охарактеризована через їхню унікальність, а також через складність постачання. Рівень складності оцінюється в свою чергу через імовірність впливу підприємства-споживача на своїх постачальників: чим вищий рівень впливу (наприклад, через вертикальну інтеграцію «назад»), тим менші складності у постачанні.

Процес забезпечення матеріально-сировинними ресурсами можна спростити за допомогою системи організаційних, економічних і технічних заходів, через які відбувається взаємозв'язок ресурсних стратегій між собою, а також з такими функціональними стратегіями: *маркетинговою стратегією* - через пошук і розвиток ЗСР, *стратегією наукових досліджень та розробок* - через розробку відповідних методів взаємозаміни ресурсів тощо. Аналіз і планування альтернативних ресурсів здійснюють так, як і «портфельний» аналіз і планування продуктово-товарних стратегій. Окрема *проблема щодо забезпечення виробництва матеріально-сировинними ресурсами* - це створення запасів. В ідеальному випадку, коли постачання відбувається синхронно за всіма складовими, обсяги ресурсів, які щоденно отримує підприємство відповідають програмі добового випуску продукції. Запаси можуть дорівнювати нулю. Якщо потреби в ресурсах не відповідають наявним, доцільним, є певне страхування у вигляді «буферних запасів», які компенсують недоліки у постачанні. Це відбиває тісний зв'язок ресурсних стратегій та функції постачання як діяльності з організації виконання ресурсних стратегій.

Запаси стосуються не лише «вхідних» потоків підприємства, вони є амортизаторами між постачанням, виробництвом, системою просування, розподілу та реалізації. Тому в системі управління підприємством виокремлюється ще й функція складського господарства, яка стосується розміщення та використання складів, системи зберігання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, внутрішнього транспортування, контролю якості матеріалів тощо.

Залежно від місця, ролі, рівня перетворень у забезпеченні, а також з урахуванням суб'єктивних факторів, можна застосовувати різні *підходи до змісту ресурсних стратегій*:

- для кожного виду сировини або матеріалу розробляти окрему ресурсну стратегію;
- формувати стратегію для групи матеріалів або сировини;
- розробляти комплексну ресурсну стратегію для всього підприємства.

З метою безперервного забезпечення підприємств сировиною, матеріалами, паливом та іншими матеріально-сировинними ресурсами планується певний обсяг оборотних коштів, які складаються із засобів, вкладених у фонди обігу (товарні запаси, грошові ресурси, необхідні для забезпечення безперервного обігу товарів, грошей у розрахунках з постачальниками), та грошей, вкладених в обігові кошти (тара, матеріали для господарських потреб, мало-цінні та швидкозношувані предмети, паливо, витрати

майбутніх періодів). Правильна організація обігу оборотних коштів можлива за умови врахування зв'язків стратегій матеріальних і фінансових ресурсів.

Техніка та технологія

Продуктові стратегії визначають, що саме передбачається виготовляти на підприємстві. Вони ж визначають галузеву приналежність підприємства, задають вимоги до техніки і технології виготовлення продукції певного типу. Отже, кількість, структура та види обладнання й устаткування визначаються галуззю, продукцією, передбаченою до виготовлення продуктовими стратегіями, а також технологією переробки ресурсів у готову продукцію.

Підприємства для визначення можливостей забезпечення технікою та технологією найчастіше використовують їхню вартісну форму - основні фонди (і в цілому є зв'язок з інвестиційними стратегіями). У практиці обліку виробничі фонди поділяються на будівлі, споруди, силове устаткування, передаточне обладнання, робочі механізми та апарати, інструменти і приладдя, господарський інвентар, транспорт, - відносно яких приймаються рішення про напрямки використання коштів.

Існує тісний зв'язок між забезпеченням технікою та виробничими стратегіями. Так, потреби в окремих видах обладнання, машинах і механізмах у натуральному вираженні визначаються окремо:

- для капітального будівництва та реконструкції підприємства;
- заміни застарілого обладнання на основному, допоміжному та обслуговуючому виробництві;
- комплектації продукції машинобудування;
- науково-дослідних робіт тощо.

Трудові ресурси

Безумовним фактором забезпечення функціонування будь-якого підприємства є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками. З розвитком суспільства людський фактор набуває все більшого значення внаслідок зростання загального рівня освіти та культури, а також вимог людей щодо умов життя та праці. Це потребує нових підходів до управління загалом і створення нових важелів управління персоналом зокрема.

Зміст управління трудовими ресурсами залежить від обраної концепції, що відбиває ставлення до персоналу:

- теорії людських (трудових) ресурсів;
- теорії людського капіталу.

Теорія людських (трудових) ресурсів базується на твердженні, що працівник такий самий фактор виробництва, як і решта ресурсів.

У ранніх теоріях управління (у класичній та ранній адміністративній) вважалося, що ставитися до персоналу та керувати ним можна так само, як і іншими виробничими ресурсами, використовуючи ті самі інструменти та методи. Ринок праці надає підприємцеві можливості наймати потрібну кількість персоналу необхідної кваліфікації. А надлишок трудових ресурсів через безробіття доводить, що зробити це не дуже важко. Конкуренція між робітниками за престижну працю перекладає тягар з підготовки та перепідготовки кадрів на їхні власні плечі.

Але людина - це не лише «носій праці». Результати дослідження ролі та значення персоналу навіть у високотехнологічних, роботизованих виробництвах доводять, що додана вартість - створюється насамперед людьми. У виробничому потенціалі трудові

ресурси - найбільш активний фактор, який дає змогу йому (потенціалу) адаптуватися до змін і розвиватися. З іншими ресурсами персонал об'єднує те, що він має відповідати вимогам тих напрямків діяльності, які має та планує до освоєння підприємство.

Трудові ресурси - поняття дуже складне; воно охоплює різноманітні групи працівників незалежно від їхньої ролі в процесі виробництва, від функцій, які вони виконують, кваліфікаційного складу тощо. Вимоги, що висувуються до кожної з груп робітників, різні, тому при забезпеченні підприємства трудовими ресурсами застосовується диференційований підхід.

Для правильного визначення підходу до формування кадрової складової виробничого потенціалу застосовують різні групування персоналу підприємства.

Щодо ролі у виробництві виокремлюють промислово-виробничий та невиробничий персонал. В основу такого поділу покладено об'єкти їхньої праці, а не функції. **Промислово-виробничий персонал** - це працівники, зайняті безпосередньо у виробництві продукції, а також у підрозділах обслуговування. Непромисловий персонал - це робітники, безпосередньо не пов'язані з виготовленням продукції, тобто робітники-ремонтники будівель і споруд, працівники наукових лабораторій, навчальних підрозділів, соціальних закладів тощо.

Такий поділ до деякої міри умовний (наприклад, наукові підрозділи - це могутня виробнича підсистема, спрямована в майбутнє), однак вона дає змогу забезпечити виробництво кадрами. Склад кадрів - носіїв праці - розглядається при цьому деперсоніфіковано, за категоріями та групами робітників у розрізі їхніх спеціальностей та кваліфікації.

Специфіка трудових ресурсів полягає в тому, що забезпечення ними підприємства пов'язано з роботою з конкретними особами, які мають не лише професійно-кваліфікаційні характеристики, а й досвід, рівень культури, виховання, статево-вікові відмінності.

Крім того, будь-які зміни на підприємстві зумовлюють зміни вимог до персоналу, тому не треба сподіватися на те, що можна вдовольнити потреби підприємства в трудових ресурсах один раз і назавжди. Необхідно постійно вивчати потреби у персоналі та можливості їх задоволення.

Необхідні *прямі та непрямі витрати* (інвестиції) у відповідні заохочення персоналу для забезпечення ефективного функціонування підприємства постійно зростають і включають в себе:

- заробітну плату, витрати на соціальні потреби (соціальне страхування та пенсійне забезпечення);
- витрати на пошук, найм і підготовку (перепідготовку) працівників, які тим вищі, чим кваліфікованіші кадри потрібні для здійснення процесу виробництва та управління;
- витрати на створення робочих місць з певними умовами праці, обладнанням, що постійно вдосконалюється з розвитком науково-технічного прогресу та міжнародної конкуренції.

Залежно від галузі економіки витрати на персонал становлять від 20 до 80% доданої вартості; ця частка з прийняттям відповідних законів щодо соціального захисту населення в країнах із соціально орієнтованою ринковою економікою, постійно підвищується, стає майже нечутливою до змін кон'юнктури на ринку праці. Усе це створює певні умови, в яких кожне підприємство розробляє свої стратегії щодо трудових

ресурсів, які дуже тісно пов'язані з фінансовими, інформаційними і функціональними стратегіями.

Наведемо приклади стратегій відносно трудових ресурсів (персонал-стратегія). Варто зазначити, що західна практика стратегічного управління свідчить, що більшість, але не всі підприємства розробляють стратегії відносно трудових ресурсів, чого не можна сказати про східні (японські та корейські) фірми, де *personnel-strategy* - одна з головних.

Створюючи фінансові стратегії, підприємства стикаються з протиріччям у розумінні їх місця в «стратегічному наборі»:

1) з погляду власників, фінансові стратегії - основні, оскільки мають забезпечувати їхній добробут. Головне для власників - нагромадження до-ходів і прибутків для виплати дивідендів акціонерам, зниження ризику та підвищення доходності підприємства. Орієнтація при цьому на короткострокову прибутковість, яка дає «швидкі гроші»;

2) з погляду керівників і працівників підприємства, головне - це подальше функціонування підприємства, тому фінансові стратегії належать до ре-сурсних і відіграють роль засобів у реалізації інших стратегій та розвитку підприємства взагалі, визначають можливості самоінвестування тощо.

Крім того, фінансові стратегії нерідко вступають у протиріччя з загальними та продуктовими стратегіями. Наприклад, зміцнення конкурентної позиції на ринку по конкретному товару потребує додаткових інвестицій (витрат), а поточні фінансові показники при цьому можуть погіршитись.

Керівництву підприємства треба постійно балансувати між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів, тому певні протиріччя спостерігаються і в стандартних фінансових цілях і стратегіях:

- збільшення внутрішньої вартості капіталу;
- досягнення високих темпів зростання доходів і дивідендів на одну просту акцію;
- скорочення зовнішніх джерел фінансування (тобто покращення співвідношення власного та позичкового капіталу) тощо;
- вдосконалення структури капіталу фірми (співвідношення між основним та оборотним капіталом).

Фінансові ресурси, їхні обсяги та джерела формування є фундаментом виконання всіх інших елементів «стратегічного набору». Так, закупівля ресурсів інших типів залежить від наявності певних обсягів грошових ресурсів, можливостей їхнього використання.

Джерелами формування фінансових ресурсів є власні джерела (прибуток, амортизація, випуск нових акцій, реалізація / вилучення основних фондів тощо) і позичкові (нові боргові зобов'язання у вигляді довго- та короткострокових кредитів, застав, векселів тощо). Окремими джерелами можуть бути пряме бюджетне фінансування, благодійна допомога. Основою для визначення джерел фінансування є звіт про грошові надходження.

Необхідність існування стратегічних (страхових, ризикових) фондів зумовлена імовірнісними розрахунками майбутніх надходжень, витрат, ризиком роботи в несталому оточуючому середовищі. Досвід роботи західних корпорацій свідчить про необхідність формування певної *структури стратегічних фондів*:

- фондів загального корпоративного рівня;
- окремих (пов'язаних із загальними) фондів автономних організаційних утворень (у

вигляді «стратегічних господарських центрів»;

- спеціальних фондів для формування ресурсних і функціональних потенціалів.

Обсяг робіт для різних напрямків зумовлюються фінансовими можливостями підприємства, оскільки вони мають найвищий рівень взаємозамінності з різними частинами функціонального та ресурсного потенціалу підприємства. Найтіснішим є зв'язок фінансів з іншими ресурсними стратегіями.

Розподіл ресурсів розкриває пріоритетність у розвитку окремих напрямків діяльності: важливіші, з погляду керівників, виділяються всі необхідні ресурси (насамперед фінансові). Керівники приймають рішення, наприклад, про пріоритетне інвестування в новий напрямок діяльності за рахунок зменшення інвестицій у вже освоєні.

Стратегії на перших етапах освоєння стратегічного управління розглядались як способи розподілу ресурсів, тому досить багато уваги і тепер приділяється розробці моделей підтримки прийняття рішень щодо розподілу ресурсів.

В умовах стабільного попиту та наявного виробничого процесу, що перебуває на перших етапах свого «життєвого циклу», можуть використовуватись імітаційні моделі руху ресурсів залежно від змін в обсягах виробництва, структури номенклатури та асортименту продукції, що випускається.

Структура капіталу фірми (співвідношення основного, оборотного та позичкового капіталів), як зазначалося, може бути головним стратегічним орієнтиром. Шведська консультативна фірма «Майсігма» розробила модель, що дістала назву «Графік прибутковості «Майсігми», який демонструє, як річна норма прибутковості може бути збільшена завдяки прискоренню обороту капіталу та/або збільшенню норми прибутковості, що реалізується протягом одного обороту.

Цей графік орієнтує розробників стратегії на одночасне врахування *трьох змінних*, що визначають рівень прибутковості:

- відносне зменшення питомої ваги основного та вкладеного в запаси МТР оборотного капіталу, що веде до прискорення його обороту;
- зменшення маси витрат, яке дає змогу підвищувати норму прибутковості;
- збільшення норми прибутку через підвищення цін.

Автори пропонують зменшувати не лише дебіторську заборгованість, що є основним орієнтиром для підприємства, а й оборотний (вкладений у запаси) основний капітал. Крім того, обґрунтована цінова стратегія, пов'язана з установленням найпривабливішого співвідношення в системі «ціна - якість» також дає змогу одержувати додаткові доходи, які дозволять збільшити витрати на підвищення якості.

Інформаційні ресурси

Дуже специфічним ресурсом сучасного виробництва стає інформація, що є умовою та елементом будь-якої виробничої діяльності. Високими темпами розвиваються ринки інформаційних ресурсів. Все більше місця в діяльності людей займають інформаційні технології, Internet. Інформація нині використовується для заміщення живої праці, сировини та енергії, стає необхідним елементом у формуванні доданої вартості продукції. Суцільні стрілки всередині матриці відбивають історичні тенденції розвитку продуктів. Перехід від індивідуального до серійного, а потім і масового виробництва супроводжується механізацією та автоматизацією і обов'язковою в цих умовах стандартизацією продукції.

Лише останніми роками відбулося поєднання автоматизації виробництва з ЕОМ з

метою досягнення його гнучкості, що супроводжувалося підвищенням «інформатизації» виробничих процесів і продукції.

Тепер на високотехнологічних фірмах поєднуються переваги великомасштабного виробництва (за винятком рівня витрат) та індивідуальних потреб споживачів (наприклад, виготовлення автомобілів на замовлення).

Нині продукцію розрізняють за рівнем її інформаційного вмісту: інформація створює додану вартість більш інтенсивно, ніж інші складові. Інформація як важлива складова продукції стала правилом, а не винятком і поширюється поступово майже на всі галузі економіки.

Однак варто зазначити, що існують деякі базові галузі промисловості, де матеріальні складові й надалі переважатимуть всі інші компоненти.

Інформація нині стає новим джерелом доданої вартості, невід'ємною складовою виробничого потенціалу підприємства, оскільки існує та впроваджується у вигляді результатів наукових розробок, проектів і конструкторських рішень, а також у вигляді знань, навичок і досвіду персоналу підприємства. Інформація як ресурс має найбільшу цінність у такому вигляді:

даних про ринки збуту, потреби та іншої маркетингової інформації; науково-технічних розробок нових продуктів, матеріалів, технологій тощо; методик сучасних форм і методів планування, контролю, аналізу тощо; розробок відносно організації виробництва, праці та управління; пакетів програм для обробки економічної, науково-технічної, соціально-політичної інформації, для підтримки системи прийняття рішень на виробництві; документів, які регулюють діяльність підприємства та його зв'язки із середовищем; банки даних і знань загального та спеціального спрямування тощо.

Як зазначалося, особливе місце у виробництві належить трудовим ресурсам, що є носіями специфічної інформації - знань, навичок і досвіду. Наявність чи відсутність необхідної для даного виробництва інформації у конкретного індивіда визначає його цінність для підприємства; на таких засадах добирають працівників.

Інформацію не можна віднести до жодної зі звичних груп матеріальних ресурсів, однак без неї неможливо поєднати всі ресурси в систему певного типу з характерними ознаками - виробниче підприємство конкретної галузі, наукову організацію чи державну установу, - що різняться комбінацією ресурсів.

Інформація регулює споживання ресурсів, заміну одних іншими, а також їх економію, оскільки містить передовий досвід функціонування процвітаючих підприємств. Інформаційні ресурси стратегії все більше відіграють вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

Енергетичні ресурси

Окремо треба розглянути енергетичні ресурси. По-перше, це пов'язано з тим, що для економіки України та для кожного підприємства вони є лімітуючим чинником і їхнє забезпечення та використання пов'язані з певними труднощами. По-друге, енергія в сучасному виробництві все частіше відіграє роль знаряддя праці, безпосередньо впливаючи на предмет праці, перетворюючи його в кінцеву продукцію. Ще в XIX ст. російський вчений С.Подольнянський зазначав, що мірою виробничих можливостей суспільства може бути його енергетичний бюджет. Більшість підприємств України змушені зараз ретельно досліджувати енергомісткість власного виробництва, щоб скласти свій оптимальний енергетичний бюджет у межах існуючих обмежень. Властивості енергії як ресурсу полягають у тому, що енергія легко трансформується з одного виду в

інший. Це дає змогу пристосувати її до всіх особливостей виробництва всередині підприємства за рахунок використання супутнього технологічним процесам тепла, вторинних ресурсів, утилізації відходів.

Потреба забезпечення достатнього обсягу енергії пояснюється ще й тим, що вона певною мірою є взаємозамінною з іншими ресурсами. Так, збільшення витрат енергії може пояснюватися не лише відсутністю її економії, а й процесом заміщення живої праці машинною.

Стратегії стосовно енергетичних ресурсів пронизують усю виробничу діяльність держави, починаючи з міжурядових домовленостей, стратегій енергопостачання окремих регіонів галузей, підприємств і відомств. Вони мають форму енергетичних програм і повинні забезпечити взаємозв'язок і взаємопогодженість дій різних суб'єктів господарювання. Розробка та впро-вадження ресурсних енергетичних стратегій, виходячи зі специфічних особливостей енергопостачання в Україні, має специфічні особливості, які полягають у необхідності врахування кожним підприємством державної політики у цій сфері.

Енергетичний ринок України у тому вигляді, в якому він нині існує, - не ефективний, не прозорий і потребує від кожного підприємства ретельної уваги. *Основний його недолік* - відсутність урахування інтересів виробників при формуванні потоків і взаємовідносин між виробниками, постачальниками та споживачами, що призводить до дефіциту енергії та боргів за її постачання.

4.2. Етапи складання бюджету

Основою діяльності з мобілізації ресурсів повинен бути їх розподіл за окремими складовими стратегії та за часом. Це стосується, у першу чергу, фінансових ресурсів, які повинні бути розподілені так, щоб завжди в потрібний момент були необхідні кошти. Такий розподіл можливий лише при грамотно складеному бюджеті.

Для цього в бюджеті варто встановити стратегічні орієнтири витрати коштів, що фіксують те, на які цілі можуть здійснюватися витрати, і те, куди гроші не слід вкладати. Бюджет являє собою метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі для досягнення мети.

Бюджети – найбільш поширений компонент формального планування і, поряд з управлінням за цілями, є головним управлінським інструментом.

Першим кроком під час складання бюджету буде вираження в числовій формі як ресурсів, так і сформованих цілей. Присвоєння числового значення всім ресурсам і цілям являє собою важливий аспект планування в організації. Кількісні показники дозволяють керівникові побачити, об'єднати і порівняти різні елементи, що використовуються в роботі організації.

4.3. Поточне планування та бюджетування

На перших етапах створення та функціонування підприємств можна розпізнати характеристики управління, що були притаманні теорії та практиці керівництва підприємствами на ранніх етапах розвитку та становлення управління як науки (тобто на початку ХХ століття). Кожне підприємство має певні механізми регулювання, що дають змогу запобігати відхиленням і виправляти їх. Якщо зовнішнє середовище дозволяє фірмі розвиватися такими темпами, які «задаються» можливостями її внутрішнього середовища (не обмежуючи їх), то керівники можуть управляти, не дуже зважаючи на

фактори, що діють за межами підприємства, повністю спрямувавши свої зусилля на розв'язання внутрішніх проблем.

Поточне планування та бюджетування є характерною рисою управління, що базується на контролі та управлінні «за відхиленнями». Загальними рисами поточного планування та бюджетування є їхній короткостроковий характер (на один рік) і внутрішня спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, НТП тощо. Це їхній основний недолік, що не дає змоги забезпечувати надійний розвиток фірми.

Поточне планування та бюджетування мають певні *переваги*:

1) з точки зору витрат:

- забезпечують економний підхід до використання всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів тощо);
- забезпечують контроль витрат залежно від тієї конкретної цілі, що їх зумовлює;
- дають змогу зменшити витрати за рахунок децентралізації рішень;
- орієнтують керівництво на організацію ефективної роботи фінансових і бухгалтерських підрозділів у напрямку пошуку й використання всіх видів резервів;

2) з точки зору управління фінансами:

- дають змогу прогнозувати надходження й використання грошей протягом року та встановлювати фінансові межі, в яких відбувається діяльність;
- дають змогу заздалегідь визначити де, коли і на яку суму можна забезпечити фінансування;
- підвищують імідж підприємства перед фінансовими організаціями (при якісному використанні методу та супутних йому елементів);

3) з точки зору комерційної діяльності:

- зміст бюджетування змушує підприємство вивчати та прогнозувати місце продукції підприємства на ринках, тобто поступово виходити за межі різного періоду планування;
- дають змогу формулювати й виконувати дії, які поліпшують стан підприємства загалом;

4) з точки зору планово-аналітичної діяльності:

- змушують детально аналізувати всі сторони діяльності підприємства;
- потрібні для розробки всебічно обґрунтованих планів, що регулюють діяльність усього підприємства та окремих його підсистем;
- є засобом кількісної оцінки досягнення короткострокових цілей підприємства (без емоційних і суб'єктивних поглядів керівників);
- є засобом виявлення відхилень («сигналів тривоги») в діяльності, пов'язаній з виконанням планів;

5) з погляду загального керівництва:

- чітко визначають місце, важливість і вартість кожної структурної ланки, її внесок у загальні результати;
- забезпечують координацію діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів;
- створюють умови для децентралізації відповідальності;
- підвищують гнучкість за рахунок розподілу обов'язків;

6) з точки зору організації контролю:

- створюють підстави для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями;
- дають змогу контролювати рентабельність (у широкому розумінні);

7) підвищують загальну ефективність діяльності підприємства.

Варто зазначити, що позитивні риси поточного планування та бюджетування на практиці можуть бути й недосяжними, тому що це залежить від способів їхнього застосування.

Бюджетування пов'язане з певними *труднощами*:

- 1) потребує великих затрат часу і грошей при його освоєнні;
- 2) змінює структуру керівництва й управління, що за відсутності контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору змінам на підприємстві;
- 3) потребує певного досвіду й навичок від працівників (у протилежному разі можна навіть завдати шкоди);
- 4) не замінює інші методи управління підприємством.

Поточне планування та бюджетування пройшли певний шлях розвитку, позбавляючись своїх недоліків і обмежень. Так, незмінні плани-кошториси поступово було замінено гнучкими бюджетами з інтервальними значеннями допустимих показників з ретельним обґрунтуванням значень по кварталах і місяцях. У США в 60-х роках значного поширення набули такі форми, як «програмне бюджетування», що орієнтувалося не на організацію, а на певний проект чи програму, що орієнтували кожний структурний підрозділ організації, незалежно від показників, досягнутих у звітному році, доводити необхідність свого існування, включення до планового бюджету на наступний рік. У такому вигляді система бюджетування використовується і нині.

Іще одним результатом застосування розвиненої системи бюджетування стало внутрішнє організаційне структурування підприємства за рахунок створення «внутрішніх центрів фінансової відповідальності», що були прообразами таких внутрішніх організаційних формувань, як «центри прибутків», «внутрішні венчури», «стратегічні господарські центри» тощо.

Традиційні методи поточного планування та бюджетування, що є необхідною складовою внутрішнього управління будь-яким підприємством, зараз включаються у фінансово-економічний механізм забезпечення його функціонування.

Повне бюджетування можливе в межах стратегічного управління на рівні підприємства (а не в умовах централізовано встановлених завдань) після детального опрацювання всіх складових, унаслідок чого складаються такі документи, як прогнози, програми та плани різних типів, на основі яких розроблюються бюджети: збуту, виробництва, робочої сили, витрат на виробництво, постачання, адміністративних і фінансових витрат, грошових ресурсів, капіталовкладень та ін. Це можливо за умов, коли плани - це інструмент розвитку підприємства, а не документ, сформований для полегшення централізованого контролю та регулювання.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. Поясніть, чому формування і мобілізація ресурсів організації є важливою задачею, яку доводиться вирішувати керівництву.
2. Значення ресурсної стратегії і за якими складовими розподіляється?
3. Назовіть етапи складання бюджету?
4. Значення поточного планування та бюджетування. Які переваги вони мають?

ТЕМА 5: СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 5.1. Основні підходи до розуміння середовища організації.**
- 5.2. Зовнішнє середовище організації.**
- 5.3. Проміжне середовище.**
- 5.4. Внутрішнє середовище.**
- 5.5. Визначення конкурентоспроможності підприємства.**

5.1. Основні підходи до розуміння середовища організації

Кожний підхід до стратегічного управління, що використовується у світовій практиці, має особливості у змісті та структурі окремих етапів і підсистем, у переліку та послідовності дій у процесі аналізу, але базується на двох основних посиленнях — аналізі ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Один із підходів до такого аналізу наведено на рис.2.1.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище — підприємство». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до відкритої системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів і т.п., і дає змогу йому підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції та способів управління ним.

Стратегічний аналіз (при правильному його застосуванні) *виконує такі функції*: описову, роз'яснювальну та прогностичну.

Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення.

Аналіз середовища — це незвична для вітчизняних підприємств та організацій діяльність, якою процвітаючі організації України почали займатись недавно. Однак опанування прийомами та методами аналізу — одне з найважливіших завдань, що стоїть перед керівниками, оскільки параметри середовища — це унікальна комбінація факторів, що перебувають у постійному русі. Крім того, сучасний етап — це етап переходу до ринку та зміни параметрів економіки України.

Варто відокремити підходи до опису структури зовнішнього середовища організації. Тут треба виділити дві основні концепції: неієрархічну та ієрархічну моделі.

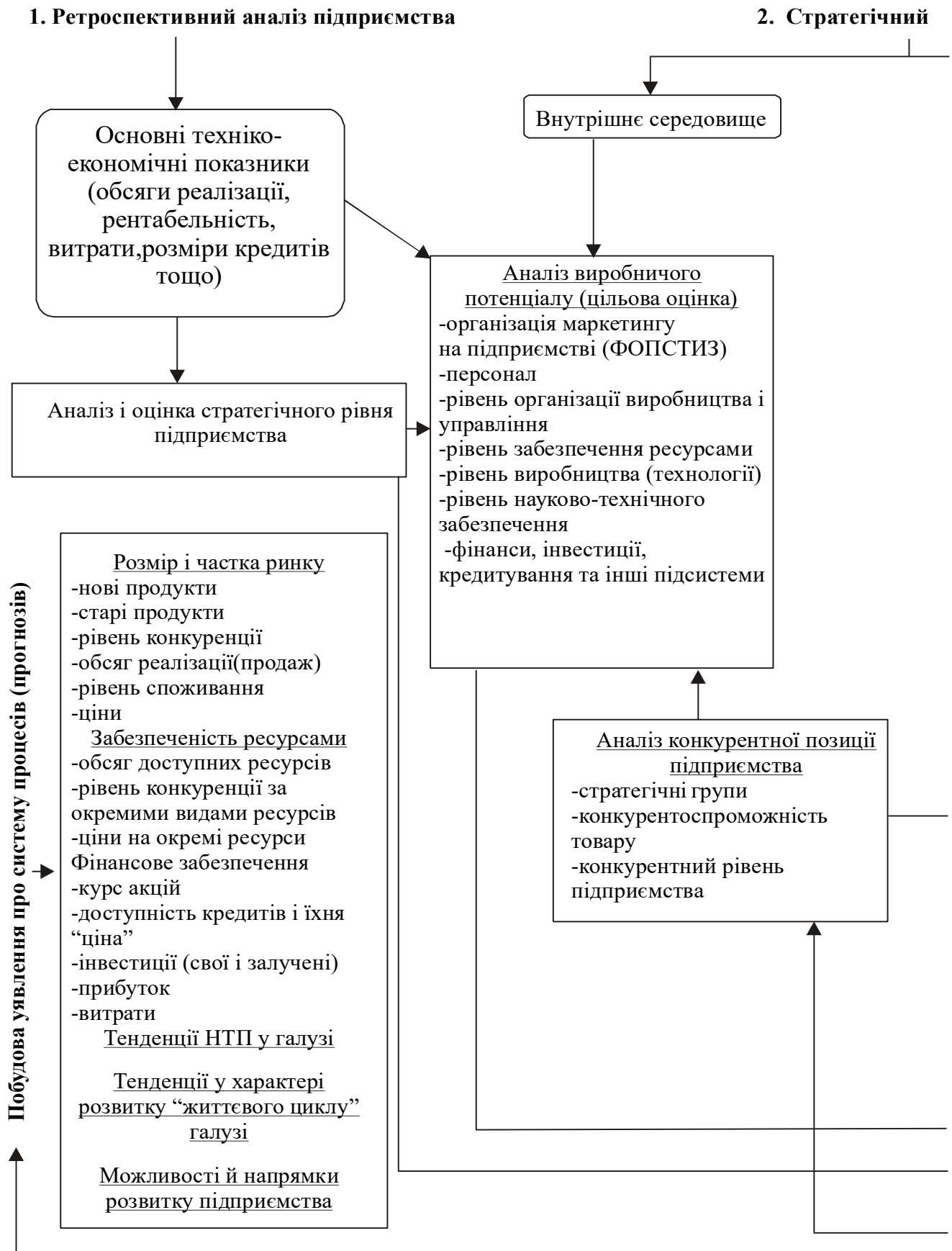
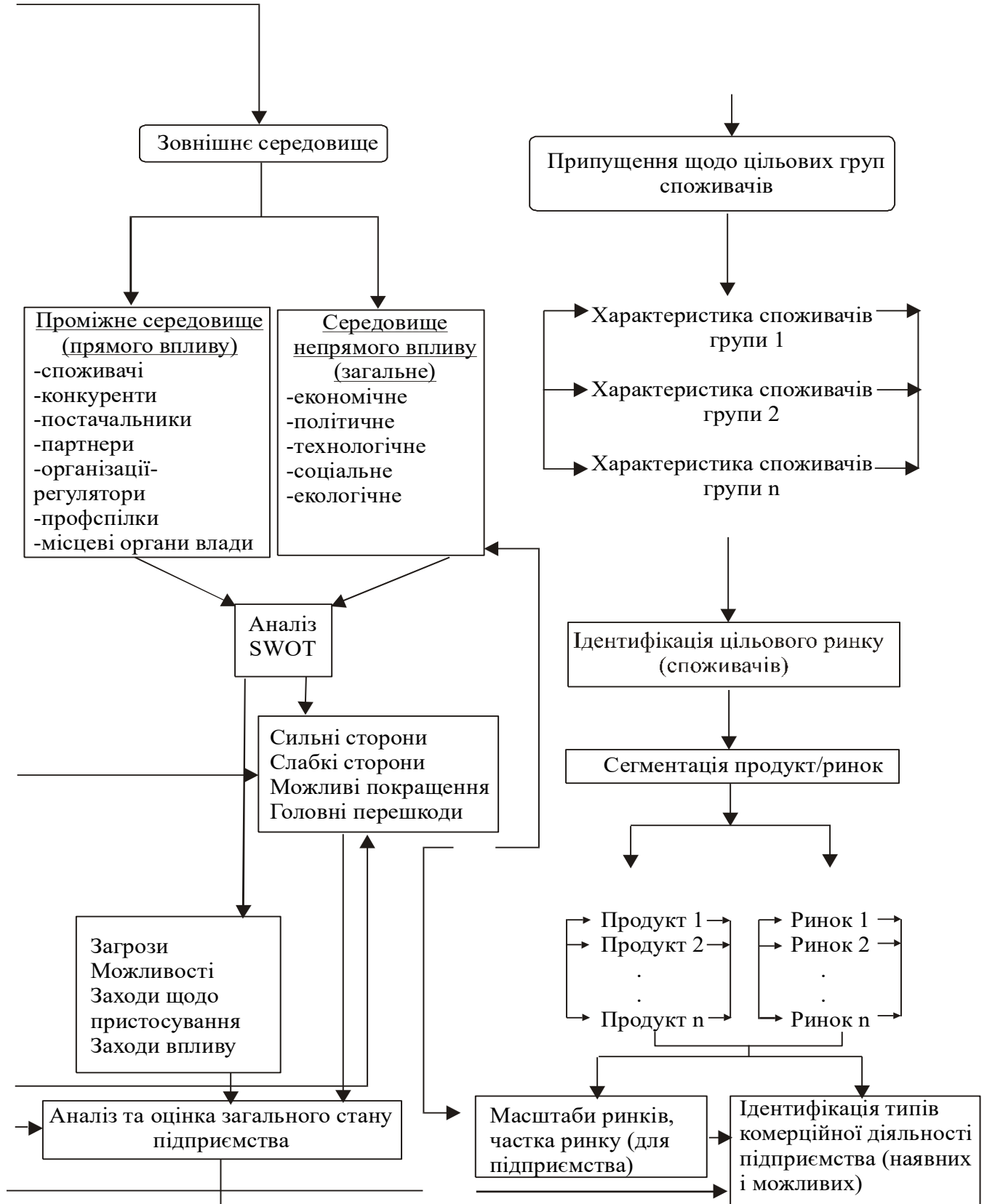


Рис. 2.1. Схема стратегічного

аналіз

3. Аналіз ринків(потреб)



аналізу на підприємстві

Прикладом моделі ієрархічного середовища можна вважати модель Бостонської консалтінгової групи (рис.2.2):

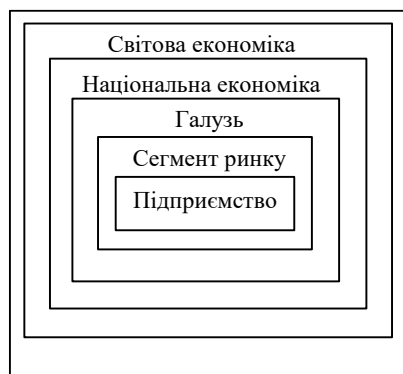


Рис.2.2. Ієрархічна модель середовища БКГ (БСЄ)

Неієрархічна модель містить декілька певних пов'язаних між собою і невідпорядкованих один одному елементів, які розташовані поза підприємством (організацією). Головне тут — твердження про наявність елементів, які так чи інакше впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (його іміджу) на ринку. Акцентується увага на сформованій під впливом зовнішніх елементів структурі цілей, розподілі владних повноважень і налагодженні ефективної взаємодії між компонентами зовнішнього середовища. Наявність такої моделі зумовлена ще й тим, що, як стверджує Дж. Гелбрейт [31], межі зовнішнього та внутрішнього середовищ дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів

організації та середовища (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність дочірних підприємств). Ієрархічна концепція отримала розвиток у багатьох працях і сучасних спеціалістів із стратегічного управління. Найвідомішою є модель ієрархічної структури середовища, запропонована У. Діллом [34] та розвинена А. Томпсоном [52].

Автори доводять, що існують три рівні середовища: внутрішнє, що перебуває під впливом і контролем підприємства, «середовище завдань», до якого входять організації, що безпосередньо пов'язані із визначенням і втіленням цілей підприємства; загальне середовище, де формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми і т.ін. Межі між «середовищем завдань» і загальним середовищем досить розмиті. Ця модель дає змогу пояснити тенденції розширення «сфери впливу» та «меж контролю» за середовищем. А.Томпсон зазначав, що кожне підприємство як матеріальна система націлене на встановлення рівноваги, стабільності, тобто постійно балансує між відкритістю та закритістю.

Найсуттєвіше на стан справ на будь-якому підприємстві впливає «середовище завдань», яке ще в різних джерелах має назву «безпосереднє оточення», «проміжне середовище» тощо. Перелік елементів цього середовища досить різноманітний, однак є загальні принципи, які дають змогу виокремити цей елемент оточення в особливу підсистему. До них можна віднести: по-перше, безпосередній зв'язок з підприємством, яке є об'єктом аналізу, у вигляді довгострокових договорів, комунікаційних зв'язків різного типу тощо; по-друге, можливість впливу (в певних межах) на елементи цього оточення з боку підприємства. Найбільш розгорненою є характеристика взаємного впливу елементів проміжного (чи безпосереднього) середовища та підприємства, яку наведено в галузевій

моделі М. Портера (див. підрозд. 2.3).

На ієрархічному підході до побудови моделі зовнішнього середовища наполягав і Л. Буржуа [30]. Він поширив цей підхід і всередину підприємства (відокремив «верхній» і «низовий» рівні у внутрішньому середовищі) і довів необхідність існування і цілеспрямованої побудови так званої «ієрархії корпоративних стратегій» (більш докладно див. розділ 3.7), які здійснюють зв'язок окремих груп усередині підприємства з відповідними елементами зовнішнього середовища.

Ієрархічність середовища закладено і в підході, розглянутому у підручнику «Основи менеджменту» [15], де автори у схематичній формі викладають своє сприйняття середовища, в якому функціонує підприємство чи організація. У самій постановці питання вже відчувається класифікація факторів за ступенем їхнього впливу на діяльність підприємства: автори розрізняють середовище прямого, непрямого впливу та внутрішнє.

Це свідчить про домінування ієрархічного напрямку в побудовах моделей середовища в менеджменті. Більшість об'єктів, зазначених у різних моделях, і перелік факторів повторюються з меншою чи більшою деталізацією.

Ідеї ієрархічності середовища своєрідно використовуються і в «екологічній моделі середовища» Г.Олдріча [28]. Згідно з уявленнями Г.Олдріча, головне, що стримує розвиток підприємств — це обмеженість ресурсів, за які і відбувається головна конкурентна боротьба між організаціями, що належать до однієї галузі. Він уводить поняття «організаційна популяція», тобто сукупність підприємств, які мають близькі цілі: гнучкість виробництва, стабільність існування, універсальність діяльності. Кожна з цих цілей потребує для свого забезпечення ресурси: гнучкість можлива за наявності ліквідних ресурсів, стабільність з'являється разом з ресурсами різних типів, що повільно знецінюються, універсальність базується на ресурсах, що широко використовуються. Комбінація необхідних ресурсів залежить від особливостей галузі і дає змогу в разі виконання зазначених вимог створити життєздатну організацію (підприємство). Кожне підприємство використовує свою «нішу», яка визначається кількома показниками: обсягом середовища, його стабільністю/нестабільністю, ступенем концентрації виробництва та конкуренцією.

На відміну від «екологічної моделі», що базується на дослідженнях ресурсної сторони діяльності підприємства, існує дуже «потужний» напрямок у дослідженнях проблематики «організації — середовище», де розглядаються взаємозв'язки та взаємний вплив середовища і організаційної структури.

Багато дослідників вважають, що треба встановити взаємозв'язки з певними елементами середовища через створення спеціальних, автономних підрозділів в організації, що на різних підприємствах дістали назву «центри прибутку», «центри інвестицій», «стратегічні господарські центри» (докладніше див. розд. 5.1). Наявність таких організаційних одиниць потребує перебудови всієї традиційної організаційної структури, зміни змісту роботи окремих керівників.

Розглянуті моделі зовнішнього середовища не вичерпують усієї різноманітності існуючих підходів, однак показують найзначніші напрямки у цій галузі. Практична цінність цих моделей — різна для різноманітних галузей народного господарства та підприємств. Сьогодні не існує єдиного, інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища, яка б усебічно поєднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості взаємодії підприємства з його партнерами,

конкурентами, споживачами та ін. Однак загальна тенденція у стратегічному аналізі вже вимальовується.

Усі сучасні автори розрізняють:

зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу);

проміжне середовище (або «середовище завдань»);

внутрішнє середовище організації.

Зовнішнє середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Проміжне середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації — це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.

5.2. Зовнішнє середовище організації

Як зазначалося, підприємство — це відкрита система, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища (його також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів).

Так, Дж.Белл доводить, що «зовнішнє середовище організації містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, релевантні (тобто значущі) відносно до операцій організації» [37]. Однак такий підхід не розрізняє різних шарів зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу. Це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення.

Ф.Котлер вважає, що зовнішнє середовище (макросередовище) складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища [14].

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими *групами* [48]:

1. *Економічні* — фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

2. *Політичні* — фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

3. *Соціально-демографічні фактори*, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

4. *Технологічні* — фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також know-how.

5. *Конкуренція* — фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів.

6. *Географічні* — фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

Таку класифікацію можна використовувати для забезпечення орієнтації в питанні, що розглядається. Однак процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, дуже складні, взаємопов'язані та містять багато суперечностей, внаслідок цього, всі ці процеси треба уважно та систематично вивчати.

Інший підхід до переліку компонентів зовнішнього середовища належить О.С.Віханському [5], який додає до вищезгаданих **правове** та **міжнародне** середовище.

Існує досить великий перелік класифікацій складових зовнішнього середовища. Далі наведено основні напрямки та фактори, за якими в найбільшому обсязі можуть здійснюватися аналіз та прогнозування основних тенденцій у макросередовищі, оскільки констатацією ситуації, що склалася, не можна обмежуватися. Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, який полягає в рівні сили, з якою зміна одного фактора діє на інші складові. Треба виявити основні тенденції, взаємовплив цих факторів і побудувати тренди їхнього розвитку.

Загальний стан зовнішнього середовища може бути визначеним за допомогою таких груп чинників:

1. Стан економіки та ринків (економічні фактори):

характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція).

система оподаткування та якість «економічного законодавства» (в тому числі можливості вивезення прибутків);

масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);

загальна кон'юнктура національного ринку;

розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі);

розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми;

стан фондового ринку;

інвестиційні процеси;

ставки банківського проценту;

система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;

вартість землі.

2. Діяльність уряду (політико-інституційні фактори):

стабільність уряду;

державна політика приватизації/націоналізації;

державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі);

рівень протекціонізму (взагалі);

зростання/зменшення значення уряду як замовника;

міждержавні угоди з іншими урядами;

рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);

вимоги забезпечення рівня зайнятості;

державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;

рівень корупції державних структур;

рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками)

3. Структурні тенденції:

структура галузей національної економіки;

виникнення нових галузей;

згортання діяльності «застарілих» галузей;

вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (у тому числі вплив антимонопольного законодавства);

зміни оптимальних розмірів підприємств.

4. Науково-технічні тенденції:

«технологічні прориви» (де саме);

скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій;

питома вага наукоємких виробництв і продукції;

вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;

вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;

вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

5. Природно-екологічна складова:

природно-кліматичні умови;

територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;

розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;

законодавство з економічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);

стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

6. Тенденції ресурсного забезпечення:

структура і наявність національних ресурсів;

імпорт/експорт;

рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними підприємствами;

доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

7. Демографічні тенденції:

кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їх доходах);

наявна та потенційна кількість робочої сили;

кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

8. Соціально-культурна складова:

сприяння/недовіра до приватного бізнесу;

відносини «підприємство — громадські організації»;

«економічний націоналізм», ставлення до іноземців;

профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки).

10. Міжнародне середовище (по окремих країнах):

структура господарства країни;

характер розподілу доходів;

середній рівень заробітної платні;

вартість транспортних послуг;

інфляція та ставки банківського процента;

обмінний курс валюти відносно країни-партнера;

рівень ВВП;

рівень податків.

Існують також інші фактори, які не мають чисто економічної природи, однак їх варто було б урахувати:

кількість і густота населення;
 професіональний рівень і рівень грамотності;
 якість і кількість природних ресурсів;
 рівень технології;
 особливості конкурентної боротьби.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває *складність зовнішнього середовища*. Як зазначалося, найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємний, перехресний вплив.

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості:

взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища;

складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;

динамічність і рухомість, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища;

невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Треба зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Головний висновок тут такий: кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх (див., наприклад, форми для аналізу — табл.2.1 — 2.3).

Таблиця 2.1

**Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища
непрямого впливу [4]**

Фактор	Стан фактора	Тенденції змін	Характер впливу на окреме підприємство: «+» – позитивний «-» – негативний
I. Економічні фактори: рівень інфляції	Значний, близько 5% на місяць	Можливе зменшення до 1,0—0,5% на місяць	«-» знецінення грошових ресурсів «+» знецінення довгострокових кредитів і виплат по них «+» можливість гри на курсах валют
скорочення доходів споживачів через невиplate по зарплаті	10% за останній квартал	Тенденції суперечливі	«-» скорочення купівельної спроможності «-» потенційне скорочення виробництва «+» потенційна можливість інших методів мотивації через зростання безробіття

Іноді доцільно використовувати кількісні оцінки впливу окремих складових середовища на діяльність підприємств конкретної країни.

Однак недостатньо лише визначити вплив середовища на організацію чи підприємство, важливо сформулювати певні «відповіді» на цей вплив.

Таблиця 2.2

**Показники і шкали для поточної та прогнозної оцінок
стану зовнішнього мікросередовища**

Показники	Оцінка			
	Поточна		Прогнозна	
	Якісна	Кількісна	Якісна	Кількісна
Державне регулювання виробництва	Відсутнє, помірне, жорстке	0.7 0.5 0.3	Ослабне, залишиться незмінним, стане більш жорстким	0.8 0.5 0.2
Державне регулювання конкуренції і т.ін.	Відсутнє, помірне, жорстке	0.7 0.5 0.3	Ослабне, залишиться незмінним, стане більш жорстким	0.8 0.5 0.2

Таблиця 2.3

**Загрози та можливості зовнішнього середовища І
можливі «відповіді» підприємства**

Фактори середовища	Характер впливу: «+» — можливості «-» — загрози	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції 5% на місяць з можливостями стабілізації Виникнення нової технології виробництва («технологічний прорив») і т.ін.	«-» знецінення грошових ресурсів; «+» можливість гри на курсах валют «-» моральне застарівання діючих технологій	Індексація платежів у договорах у разі їхнього продовження; розробка стратегії поведінки на валютній біржі Пошук джерел інвестування для впровадження нової технології; створення спільного підприємства

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами: побудова сценаріїв і економіко-математичних моделей для виявлення взаємовпливу факторів тощо. Найпоширенішою є таблична форма, що використовується для концентрації інформації, дібраної з періодичних видань, отриманої в ході співбесід, конференцій, із письмових довідок експертів тощо.

5.3. Проміжне середовище

Потреба найефективнішого використання зв'язків з оточенням спонукала до ряду досліджень у напрямку сутності, структури й механізмів функціонування зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

Найбільш поширеною й відомою є модель «галузевої конкуренції» М.Портера [47], де зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галуззями), в якій функціонує підприємство.

Загальна характеристика галузі. Аналіз галузі — це передусім аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Варто акцентувати увагу на ролі конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції. ці явища більш істотно впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни та витрати на виробництво тощо.

Для характеристики тенденцій формування пропозицій використовують ретроспективну та прогнозну інформацію про зовнішні (незалежні, екзогенні) та внутрішні (залежні, ендогенні) фактори, які є результатом обраної політики підприємства у тому чи іншому напрямку діяльності. Частина факторів мають як екзогенний, так і ендогенний характер. Це стосується насамперед тих випадків, коли більшість підприємств галузі обирають одну й ту саму стратегію, наприклад диверсифікації чи застосування нової технології. У цьому разі для конкретного підприємства такі явища матимуть як внутрішній, так і зовнішній вплив. Д.Ру та Д.Сульє [18] навели приклад класифікації та дії факторів, які формують пропозицію (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз пропозиції

Параметри, що досліджуються	Характер впливу	
	Екзогенний	Ендогенний
<u>Структура галузі</u>		
Концентрація	Так	Ні
Диференціація	--/--	Так
Перешкоди входження в галузь	--/--	--/--
Перешкоди мобільності	--/--	--/--
Перешкоди виходу з галузі	--/--	Ні
Інтеграція	--/--	Так
<u>Виробничі потужності галузі</u>		
Надлишкові або дефіцитні	--/--	--/--
Вартість регулювання (конверсії)	--/--	Ні
Терміни регулювання (конверсії)	--/--	--/--
<u>Основні фонди та структура витрат</u>		
Основні фонди	--/--	--/--
Постійні витрати	--/--	Так
Витрати на робочу силу	--/--	--/--
Витрати на сировину	--/--	Ні
Існування переваг серійного виробництва	--/--	--/--
Виробничо-технічне навчання	--/--	--/--
<u>Фінансові аспекти діяльності</u>		
Потреба в капіталі	--/--	Так
Потреба в обігових коштах	--/--	--/--
Джерела фінансування	--/--	--/--
<u>Технічні аспекти діяльності</u>		
Опанування know-how	Ні	--/--
Заміна техніки	Так	--/--
<u>Соціально-політичні аспекти</u>		
Рівень синдикалізації	--/--	Ні
Специфічне регулювання діяльності	--/--	--/--
Нові учасники	--/--	--/--
Нові соціально-політичні настанови	--/--	--/--

Перелік наведених у табл.2.4 факторів дещо відрізняється від найбільш поширеної та застосованої моделі галузевої конкуренції М. Портера. У ній додатково враховано

фактори, які можуть бути віднесені до зовнішнього, а не проміжного середовища (наприклад, нові соціально-політичні ставки). З іншого боку, пропозиція значною мірою залежить від діяльності кожної окремої фірми, стану її внутрішнього середовища (більш детально див. розд. 2.4).

Кожне підприємство, обираючи свою стратегію, не може не враховувати всіх елементів галузі та ринку. Сумарний внесок підприємств формує загальний обсяг пропозиції і дає інформацію про «точку беззбитковості». Зрештою, пропозиція впливає на зміни попиту, бо сприяє забезпеченню відносної гнучкості цін, «замикає» обіг грошей.

Щоб дістати більш чітке уявлення про галузь, як її розуміє економічна наука,¹ треба проаналізувати її місце та роль в економіці взагалі, скласти прогнози щодо перспектив її подальшого існування та розвитку.

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі, які найбільш яскраво відображено в запропонованих переліках показників (табл. 2.5, 2.6).

Таблиця 2.5

Привабливість галузі (згідно з переліком Харрісона) [38]

Критерії	Питома вага	Рейтинг*	Оцінка (гр.3 × гр.4)
1. Вплив постачальників	0.10	4	0.40
2. Вплив споживачів	0.10	4	0.40
3. Вплив товарів-замінників	0.03	2	0.06
4. Міцність бар'єрів входу	0.10	3	0.30
5. Рівень конкуренції	0.15	2	0.30
6. Рівень і тип регулювання з боку держави	0.10	1	0.10
7. Вплив соціально-активних груп	0.03	2	0.06
8. Відношення громадськості до галузі	0.03	2	0.06
9. Швидкість технологічних нововведень	0.03	5	0.15
10. Вплив профспілок	0.06	2	0.12
11. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0.03	2	0.06
12. Темпи зростання	0.04	4	0.16
13. Прибутковість	0.10	4	0.40
14. Ефективність функціонування у період економічного спаду	0.10	5	0.50
Усього	1.00	—	3.07

*найвищий — 5, найнижчий — 1.

Таблиця 2.6

Привабливість галузі (згідно з переліком Дж.Томпсона) [52]

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1. Розміри ринку	0.15	5	0.75
2. Прогнозований темп зростання ринку	0.20	1	0.20
3. Історична та передбачувана прибутковість	0.10	1	0.10
4. Рівень конкуренції	0.20	5	1.00
5. Можливі загрози та шанси	0.15	1	0.15

¹ Галузь — це сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів).

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
6. Вплив сезонних і циклічних факторів	0.05	2	0.10
7. Вимоги до рівня технології та капіталовкладень			
8. Вплив середовища	0.10	3	0.30
9. Вплив регулювання соціальної та економічної політики	0.05	4	0.20
	—	—	—
Усього	1.00	—	2.90

Оцінки привабливості галузі застосовуються в різних моделях, що використовуються в стратегічному управлінні (наприклад, модель «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі») (див. п. 3.7.1).

Для характеристики галузі (взагалі) можуть бути використані такі показники:

прибутковість галузі;

значення продукції для суспільства;

характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих);

темпи зростання/спаду самої галузі (бар'єри входу/виходу, головні позитивно/негативно діючі фактори — технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»);

потужність галузі (нестача/надлишок потужності);

технічний рівень виробництва (середній чи необхідний);

технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» та ін.) порівняно зі світовим досвідом;

потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та світовому ринках;

стандартність продукції (відсутність диференціації) в галузі (позитивні та негативні наслідки);

середня оцінка витрат часу на досягнення конкурентоспроможного рівня (порівняно зі світовим рівнем);

структура витрат на робочу силу, сировину та матеріали, на підтримку наявного технічного рівня, на розвиток та ін.), їхні особливості;

організаційно-управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі (тривалість виробничого циклу, спеціалізація, кооперація, концентрація, централізація, децентралізація тощо);

канали розподілу та специфіка системи збуту;

«оптимальний розмір» конкурентоспроможного підприємства;

фінансова система (особливості обігу фінансових ресурсів, фінансово-інвестиційні потреби, способи та джерела фінансування);

вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу і можливості їхнього досягнення;

екологічні обмеження.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що використання галузевої моделі конкуренції М.Портера дає змогу дещо обмежити перелік факторів для аналізу. Згідно з цією моделлю головними елементами зовнішнього середовища, що впливають на

діяльність підприємства, є: споживачі, постачальники, товари-замінники, конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти й почати діяти у цій галузі (рис.2.3).

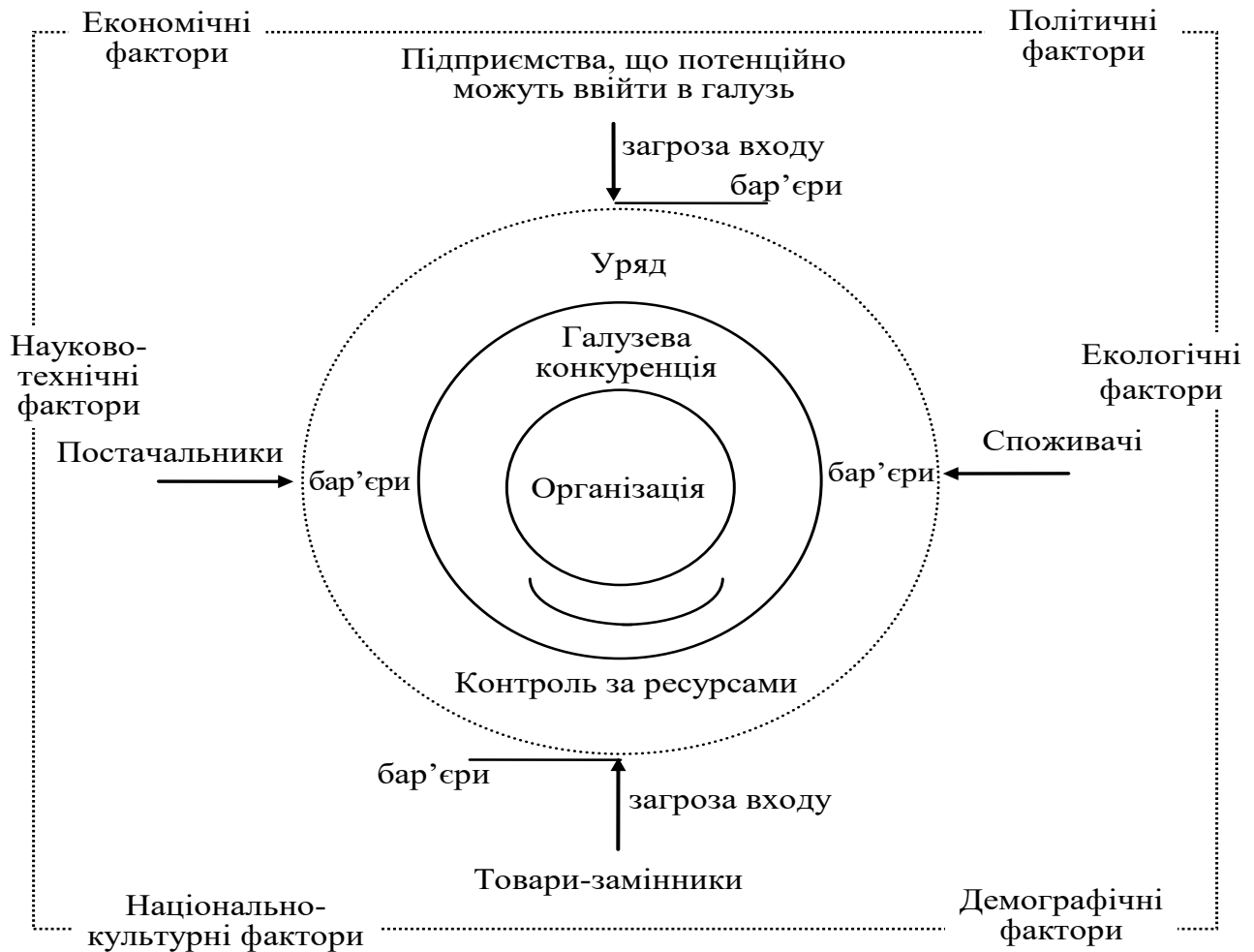


Рис. 2.3. Модель галузевої конкуренції, що базується на підході М.Портера

Ці компоненти середовища, з одного боку, загрожують існуванню підприємства, а з іншого — формують можливості для його подальшого розвитку. М.Портер виокремлює кілька характеристик для змалювання характеру та ступеня впливу кожного з елементів галузевої моделі зовнішнього середовища прямого впливу. Розглянемо коротко їхній зміст.

Споживачі. В основі функціонування підприємств у ринковій економіці лежить ідея задоволення потреб. Потреби є передумовою купівлі, купівля дає змогу відшкодувати витрати на виробництво проданого товару та отримати певний прибуток для продовження виробництва, а отже, для існування підприємства. Існує досить великий перелік досліджень щодо класифікації потреб [10]. Дослідженням потреб займаються маркетингові організації. Великого значення при цьому набуває платоспроможний попит, тому що лише за наявності грошей у споживача можливі всі ринкові операції.

Попит — це дуже складне явище, що формується під впливом великої кількості чинників. Найчастіше їх групують у такі розділи: позиція та поведінка споживача, визначення сегментів ринку та їхніх особливостей, часові характеристики зміни чинників тощо.

Вивчення поведінки та позицій споживачів передбачає два аспекти — кількісний і якісний. Перший стосується типу споживача та цінової гнучкості попиту.

Розрізняють кінцевих споживачів та організації-споживачі (виробники, оптова та роздрібна торгівля, некомерційні організації, держава тощо). Дж.Р.Еванс і Б.Берман [25] пропонують урахувати такі відмінності в дослідженні цих двох типів споживачів.

1. Відмінності у придбанні.

1.1. Організації придбають для використання в подальшому виробництві або для продажу іншим споживачам. Кінцеві споживачі придбають лише для власного, домашнього або сімейного споживання.

1.2. Організації найчастіше придбають обладнання, сировину та напівфабрикати. Кінцеві споживачі дуже рідко купляють такі товари.

1.3. Організації здійснюють процес купівлі на основі специфікацій та технічних даних. Кінцеві споживачі найчастіше здійснюють покупки на основі опису, моди.

1.4. Організації найчастіше приймають рішення колективно, на відміну від індивідуальних рішень кінцевих споживачів.

1.5. Організації найчастіше досліджують ціни й постачальників.

1.6. Організації найчастіше орендують обладнання.

1.7. Організації найчастіше використовують конкурентні торги та переговори.

2. Відмінності в ринках.

2.1. Попит організацій є похідною від попиту кінцевого споживача.

2.2. Попит організацій більшою мірою залежить від циклічних коливань, аніж попит кінцевого споживача.

2.3. Організації більше, ніж кінцеві споживачі, малочисельні та сконцентровані географічно.

2.4. Організації часто використовують спеціалізованих постачальників.

2.5. Канали руху товарів для організацій коротші, ніж для кінцевого споживача.

2.6. Організації можуть вимагати особливого обслуговування.

2.7. Організації частіше, ніж кінцеві споживачі, можуть виробляти товари та послуги як альтернативу до їхнього придбання.

Ідентифікація споживачів, їхніх потреб, особливостей споживання — умова успішного виробництва. Споживачі досліджуються за допомогою статистичної та описової інформації, що дає уявлення про демографічні, соціальні та психологічні характеристики (наприклад, тип діяльності, структура покупок, використання товарів, очікування, ризик, можливі конфлікти та претензії тощо).

Одною з характеристик попиту та споживачів є сегмент ринку, тобто розподіл і концентрація споживачів, темпи зростання попиту (сегмента), рівень взаємовпливу та конкуренції окремих сегментів. Існує тісний зв'язок між впливом різних чинників, що діють на етапах формування, розвитку та занепаду окремих сегментів. Наприклад, зростання доходів населення зумовлює формування потреби мати власний будинок, а це, в свою чергу, підвищує попит на всі компоненти, необхідні для будівництва, а також на меблі, побутову техніку тощо (більш детально ці питання розглянуто в розділі, присвяченому дослідженню ринку взагалі та окремих його частин).

Велике значення для підприємств має стабільність попиту. Тому досліджуються характеристики попиту в часі. Розрізняють попит короткостроковий, з досить швидкими коливаннями (наприклад, сезонний) та довгостроковий. Вивчення останнього найчастіше пов'язано з використанням моделі життєвого циклу товару.

Попит формується під впливом змін у стилі життя, технічного прогресу, екологічних змін тощо.

Інформація, отримана в процесі аналізу, дає змогу прогнозувати тенденції попиту, що, в свою чергу, є основою для розробки стратегії.

Аналіз попиту споживачів може бути представлений сукупністю таких факторів: кількість і концентрація споживачів (сукупність соціально-демографічних показників і стиль поведінки);

характер попиту на продукцію, що випускається галуззю (постійний, сезонний, розвинений та ін.);

еластичність попиту за ціною;

рівень доходів цільових груп споживачів та його зміни (купівельна спроможність), наявність багатих споживачів і їхня роль у галузі;

готовність споживачів до використання продукції;

«ціни споживання», тобто вигідність і зручність продукції для споживачів, що впливають на норму прибутковості;

ступінь стандартизації (рівень диференціації) продукції, що споживається;

характер споживання та «витрати конверсії» у споживачів при переході на іншу продукцію;

рівень впливу продукції, що виробляється, на рівень якості споживання чи виробництва у споживачів;

рівень зворотної інтеграції споживачів з виробниками (особливо продукції виробничого призначення);

оцінка якості обслуговування з боку споживачів;

мотивація придбання;

прихильність споживачів;

оцінка надійності й потужності каналів розподілу, доступність товарів для споживачів, реакція на рекламу та інші заходи ФОПСТИЗ.

Кожне підприємство стикається з дилемою: урізноманітнювати своє виробництво чи продовжувати спеціалізуватись у тій сфері діяльності, яка є звичною? . Вирішення цього питання передбачає, зокрема, розробку окремих стратегій роботи з клієнтами: орієнтуватися на нових клієнтів та їхні потреби (це може означати відмову або втрату старої клієнттури) чи продовжувати співпрацю з існуючими споживачами (це може означати відмову від перспектив розвитку). Для обґрунтування вибору підприємство має скласти списки своїх споживачів у порядку зменшення обсягу виконаних договорів, аналізувати стан цих споживачів (чи їхніх груп) і прогнозувати перспективи укладання нових договорів. Водночас треба виявляти великих потенційних клієнтів (і групи споживачів) згідно з оцінками можливих обсягів продажу. Порівняння реальних обсягів продажу існуючих споживачів і можливих обсягів у потенційних клієнтів дає змогу обрати відповідну стратегію та визначити шляхи істотного зростання обсягів продажу. Подальший поглиблений аналіз обсягів споживання в розрізі окремих асортиментних груп дає змогу розробити більш детальні заходи щодо збільшення обсягів виробництва одних продуктів і скорочення — інших.

Вивчення потреб найвимогливіших (так званих «важких») покупців (наприклад, електронної техніки), або споживачів (наприклад, консалтингових послуг), як показує практика, дає змогу виявити нові продуктивні ідеї.

Дослідивши попит та споживачів як носіїв попиту, можна оцінити їхню «силу впливу» на підприємства галузі.

Споживачі відіграють подвійну роль у впливі на стан галузі. З одного боку, вони визначають необхідність існування галузі, а з іншого — задають «конкурентні показники» для підприємств: рівень цін та якості продукції. При цьому спостерігається різна спрямованість «конкурентних показників» — рівень цін має, з погляду споживачів, знижуватись, а якість — зростати (хоча загальновідомо — якість коштує дорого). Необхідність задоволення цих вимог призводить до зіткнення інтересів і можливостей окремих підприємств галузі в їхній боротьбі за споживача, яка призводить, як правило, до втрати прибутковості.

Постачальники. Аналіз постачальників не відрізняється від аналізу споживачів, який здійснюється ніби з «іншого боку» — з погляду споживачів. Постачальники мають досить значний вплив на підприємство та галузь в цілому за рахунок цін, умов постачання, можливостей розриву контрактів. У вітчизняній економіці проблеми постачання завжди мали велике значення внаслідок дефіциту ресурсів, невідпрацьованості системи матеріально-технічного постачання. З розривом довгострокових зв'язків після розпаду СРСР ситуація ще більше погіршилася. Склалася ситуація, коли стара система розподілу вже перестала діяти, а нова — ще не сформувалася. Кожне підприємство стикнулося з одним і тим самим питанням, характерним, між іншим, і для розвиненої ринкової економіки, — як знайти та вибрати постачальника. Досвід процвітаючих підприємств доводить, що весь цикл постачання треба розбити на три етапи:

1) виявлення потреб у тих чи інших ресурсах, оцінка їхніх обсягів і визначення способу, в який вона (потреба) може бути задоволена (це відбито в ресурсних стратегіях) (див. п. 3.7.3);

2) вибір конкретного способу задоволення потреби та конкретного постачальника;

3) процес реалізації закупки (підписання контракту та його виконання).

Треба розрізняти постачальників сировини та матеріалів, капіталів, трудових ресурсів, оскільки взаємовідносини підприємства з ними мають певну специфіку.

Для забезпечення обґрунтованості рішень, що приймаються, підприємство має проводити таку роботу:

нагромаджувати інформацію про потенційних постачальників для забезпечення маневру, переходу до інших у разі ускладнення ситуації;

вивчати стан справ у постачальників, послугами яких користується підприємство;

вивчати характеристики сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання тощо, що поставляються або плануються для продажу.

Інформацію можна отримувати як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Внутрішня інформація складається з даних, здобутих на основі одержаних чи закуплених зразків, оцінок робітників відділів постачання тощо. Зовнішня інформація нагромаджується та аналізується за допомогою рекламних оголошень і проспектів на ярмарках, виставках, під час екскурсій на підприємства-постачальники тощо. Фірми-споживачі особливо уважно вивчають інформацію про товари, які планується постачати:

якість товару (надійність, термін служби, виробнича потужність, екологічність, ремонтпридатність тощо);

ціна;

умови та способи платежу;

вид і типорозміри товару;
 якість тари та упаковки;
 вимоги щодо споживання (використання товару);
 сумісність товару з існуючим обладнанням і технологічними процесами, що використовуються на підприємстві;
 витрати на використання, обслуговування, ремонт тощо.

Окремо треба проаналізувати здатність фірм-постачальників підтримувати необхідний рівень якості в межах укладених контрактів, здійснювати постачання в терміни, потрібні для споживання, тощо.

Далі наведено *перелік чинників, які можуть використовуватись для характеристики постачальників:*

- оцінка тенденцій «ринків сировини» (та інших ресурсів, що постачаються);
- характеристика особливостей ресурсів, які забезпечують нормальне функціонування підприємств галузі (обсяг, дефіцитність, структура МТР: ліквідні, довгозношувані, універсальні та ін.);
- розподіл «ринків сировини» (постачальників) і основні тенденції їхнього розвитку/занепаду (їх іще називають «зонами стратегічних ресурсів» (ЗСР));
- оцінка важливості окремих ресурсів для галузі;
- еластичність ресурсів за ціною;
- кількість і концентрація підприємств-постачальників (оцінка залежності підприємства від кожного з постачальників);
- можливості використання ресурсів-замінників (оцінка мобільності переходу на використання інших ресурсів);
- кількість (відсутність) підприємств, що можуть поставляти продукти-замінники;
- кількість галузей (підприємств), що використовують аналогічні види ресурсів (оцінка рівня конкуренції за ресурсами);
- оцінка організаційно-економічних проблем підприємств-постачальників (особливо — рівень витрат на поставки в галузі та їхня тенденція);
- оцінка «витрат конверсії» в разі зміни постачальника;
- оцінка можливостей вертикальної інтеграції постачальників і виробників за окремими видами ресурсів.

«Силу впливу» постачальників можна порівняти із силою впливу споживачів, тому що завдяки зростанню/зниженню цін чи якості продуктів, що поставляються, можна підвищити/знижити прибутковість у галузі.

Товари-замінники. Товари-замінники (продукти чи послуги) виконують, як правило, ті самі функції, що й основні продукти галузі, що є об'єктом дослідження, але продаються на інших ринках, використовуються іншими групами споживачів. Прикладами продуктів (послуг), які можуть бути взаємозамінними, є масло і маргарин, мазут і природний газ, залізниця та автотранспорт, придбання нерухомості та страхування життя (як форма вкладання грошей) тощо. У цих парах продуктів (послуг) найважливішим є, з одного боку, виготовлення певним способом для задоволення конкретних потреб, а з іншого — їхній взаємозв'язок у сприйманні споживача як замінників.

Вплив товарів-замінників (продуктів) на рівень конкуренції досить значний, оскільки вони обмежують рівень потенційної прибутковості за рахунок позитивної перехресної цінової еластичності: якщо ціна на товар А підвищується, зростає попит на

товар-замінник Б. Наявність чи можливість існування товарів-замінників встановлює верхню межу ціни на ринку, що обслуговується галуззю — об'єктом дослідження. Практика засвідчує високий рівень впливу товарів-замінників на рівень конкуренції в галузі, навіть за умови її високої конкурентоспроможності.

Оцінка товарів-замінників здійснюється за тими самими параметрами, що й основних товарів, які випускаються галуззю, що дає змогу виявити їхню конкурентоспроможність.

Вплив товарів-замінників на ситуацію в галузі може відбуватися в таких напрямках.

1. Зниження цін на товари-замінники, що призводить до неможливості відшкодувати витрати на підприємствах галузі.

2. Зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів, що починають купувати товари-замінники.

3. Підвищення конкуренції:

всередині галузі за місце на скороченому ринку;

між галузями, які поставляють продукцію, що задовольняє ті самі потреби.

4. Необхідність пошуку нових напрямків діяльності й пов'язані з цим додаткові витрати на підприємствах галузі.

Аналіз конкуренції. Конкуренція в галузі може бути більш або менш інтенсивною. Це залежить не лише від кількості підприємств у галузі, хоча деякою мірою їхня кількість зумовлює тип конкуренції (наприклад, олігополістичну чи чисту). Крім того, на інтенсивність конкуренції впливають насиченість ринку, тенденції в його русі (розвиток чи скорочення); особливості функціонування галузі, що проявляється в міцності бар'єрів входу¹ чи виходу,² фаза її життєвого циклу, місце галузі в економіці тощо. На рівень конкуренції впливають такі фактори, як наявність і можливість виникнення товарів-замінників і підприємств, що потенційно можуть увійти до галузі. У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво й розподіл товарів.

Для характеристики конкурентів (по кожному з наявних та потенційно можливих конкурентів) можна використовувати такі фактори:

частка ринку, що обслуговується;

імідж, досвід, наявність добре знаних торгових марок;

фінансовий стан;

розвиток НДДКР, наявність патентів і ліцензій;

наявність передової технології;

наявність виробничих потужностей (надлишок чи нестача);

наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів;

здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін;

наявність власної, розвиненої системи розподілу та збуту;

наявність висококваліфікованих кадрів;

рівень обслуговування проданої продукції;

вид і рівень реклами та інших складових ФОПСТИЗ;

наявність інформації про ринок узагалі та окремі сегменти;

рівень планування;

¹ «Бар'єрами входу» називаються фактори, які протидіють прийняттю рішень щодо перепрофілювання діючого підприємства певної галузі та входження його в галузь, що досліджується навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі вища за ту, яку має підприємство тепер.

² «Бар'єри виходу» — це перелік факторів, які стримують перехід підприємств у іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

зв'язок з громадськістю.

Просте порівняння факторів не дає змоги врахувати всі аспекти конкуренції в галузі. Такий підхід найчастіше визнається недалекоглядним. Так, окремі фактори фінансового стану конкурентів дають змогу лише констатувати кращий чи гірший рівень результатів діяльності, а найважливіше — це зрозуміти, чому конкурент досягнув таких показників, і вжити відповідних заходів на своєму підприємстві.

Щоб оцінити рівень конкуренції, доцільно розглянути наявну і/або ймовірну конкуренцію, яка пов'язана:

з «ціновими проривами», пов'язаними з «технологічними проривами» (що зумовлюють здешевлення і/або зростання якості) чи ціновими зрушеннями на товари-замінники (падіння цін на відеокамери підвищило їхню конкуренцію з дорогими фотоапаратами);

вибором певної стратегії (стратегій) (наприклад, орієнтація на систему взаємопов'язаних банківських послуг або акцентування лише на один вид послуг — застава під нерухомість);

об'єднанням з відомими фірмами (наприклад, для використання деяких спільних розробок);

вертикальною та горизонтальною інтеграцією (наприклад, з виробниками унікальних комплектуючих або з транспортними фірмами);

новими конкурентами з міжнародною репутацією (наприклад, імпорт японських телевізорів практично зупинив виробництво українських «Електронів»).

Узагалі формування конкурентного середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємств як усередині країни, так і на міжнародних ринках — основне завдання українського уряду та керівників окремих підприємств. Більш детально це питання розглянуто в підрозд. 2.5.

На підвищення інтенсивності конкуренції в галузі впливають:

1) велика кількість конкуруючих фірм чи приблизно однаковий їхній вплив на ситуацію в галузі;

2) повільне зростання самої галузі;

3) відносно великий рівень постійних витрат чи вартості товарно-матеріальних запасів;

4) висока додана вартість на підприємствах галузі (особливо при наукомісткому виробництві), що впливає на підвищення якості продукції;

5) відсутність диференціації продукції. Це означає, що для переходу споживачів від продукту однієї фірми до іншої додаткові витрати мінімальні;

6) «стрибок», що відбувся у виробничих потужностях завдяки якому-небудь нововведенню, пов'язаному з підвищенням якості (за наявності надпотужностей у інших підприємств);

7) підвищення стратегічного значення продукції, що виробляється галуззю (що може проявитися в допомозі окремим виробникам з боку державних органів);

8) надвисокі витрати, пов'язані з «виходом» з галузі;

9) застосування підприємствами додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці та інших бар'єрів з метою охорони «інформаційного поля».

Підвищення конкуренції, як зазначає М.Портер, пов'язано також з фазою «життєвого циклу» галузі; наприклад, під час «загасання галузі» одне чи більше підприємств зазнають втрат і не бачать можливостей для покращення ситуації в

недалекому майбутньому. Збільшення конкуренції пов'язано також з можливостями входження інших підприємств. Це зумовлює необхідність формування своєрідних «бар'єрів» і додаткові витрати для підприємств галузі.

Потенційні конкуренти. До потенційних конкурентів можуть бути віднесені такі підприємства:

що діють на географічно близьких ринках, що схильні до експансії на інші ринки та мають для цього можливості;

диверсифіковані фірми, які продовжують стратегію диверсифікації й працюють у суміжних (технологічно та організаційно) галузях і сферах;

споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити частково чи повністю виробництво «не своєї» продукції);

постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих, що здатні налагодити переробку та складання на «своїх» потужностях кінцевої продукції;

невеликі підприємства — аутсайтери галузі, які можуть дістати підтримку держави або великих фірм, бути поглинені цими великими фірмами і за короткий час розвинути до статусу небезпечного конкурента.

Для підприємств, що потенційно можуть увійти в галузь, бар'єрами (перешкодами) можуть бути:

1. Загальні показники зростання/зменшення активності в галузі (в економіці загалом).

2. Низькі витрати на виробництво у підприємств, які діють в галузі, що можливо лише в разі великих масштабів випуску. За таких умов потенційний конкурент має інвестувати одразу великий капітал для організації необхідних виробничих потужностей, а це пов'язано зі збільшенням ризику.

3. Наявність добре знаних торгових марок уже діючих підприємств, а також наявність продуктів, право на продаж яких належить окремим фірмам.

4. Наявність потужних служб ФОПСТИЗ у діючих підприємств.

5. «Витрати конверсії», тобто додаткові витрати споживачів, що пов'язані із заміною постачальників і необхідністю освоєння нових типів обладнання, нових професій, зміною системи обслуговування і т.ін. У разі освоєння продукції виробничого призначення це означає призупинення (зупинку) виробництва.

6. Наявність уже сформованої галузевої системи розподілу продукції з обмеженою потужністю, що може перешкоджати входженню в галузь «не своїх» постачальників.

7. Наявність «галузевих переваг» у підприємств, що вже функціонують у даній галузі:

патентів, «know-how»;

розподілений доступ до джерел сировини;

вигідне розташування відносно ринків сировини чи ринків збуту;

державна підтримка діючих у галузі підприємств;

необхідність специфічного для галузі досвіду виробництва.

8. Рішення уряду щодо обмеження ліцензування окремих видів діяльності тощо.

На інтенсивність конкуренції впливають також «бар'єри виходу» з галузі. Більшість з них аналогічні «бар'єрам входу», адже «виходячи» з галузі, підприємство переходить в іншу галузь. Однак є деякі специфічні бар'єри, які пов'язані із впливом суб'єктивних факторів. Наприклад, керівники підприємства можуть перешкоджати «виходу», оскільки в новій сфері діяльності не бачать для себе належного місця.

Власники підприємств можуть зволікати з переорієнтацією, сподіваючись на відновлення високої прибутковості, оскільки перехід до іншої галузі може супроводжуватись збитками тощо.

Час, який минув з дня першого використання моделі галузевої конкуренції М. Портера, показав, що для більш реального вивчення «середовища прямого впливу» (або «середовища завдання») треба проаналізувати ще деякі типи організацій, які позитивно (негативно) регулюють діяльність підприємства, але відсутні у моделі М. Портера.

Партнери. До партнерів можуть бути віднесені всі підприємства та організації, з якими підприємство — об'єкт дослідження вступає у договірні відносини: постачальники, організації системи розподілу та продажу товарів, банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо. Партнерські відносини сприяють діяльності підприємства, оскільки дають змогу використовувати знання, досвід, виробничі потужності і т.ін. підприємств та організацій, що є фахівцями в певних галузях, і отримувати продукти та послуги високого рівня.

Високий рівень розвитку партнерських відносин є результатом розподілу та спеціалізації праці, завдяки чому підвищується якість виробництва та продукції (послуг).

Організації-регулятори. Держава як сукупність органів влади, громадсько-політичних інституцій суттєво впливає на економічні та суспільні процеси. За допомогою законодавства регулюється ринок (наприклад, у формі контролю за цінами та платнею, за експортно-імпортними операціями, через систему оподаткування та діяльність окремих галузей і підприємств тощо). Державне регулювання може стимулювати розвиток ринку чи окремих галузей (наприклад, за допомогою протекціоністських заходів типу імпортних квот) або, навпаки, ускладнювати ситуацію (наприклад, внаслідок непродуманої системи оподаткування, яка не «стимулює» до зростання виробництва і насичення ринку товарами національного виробництва). Велике значення має вплив держави на формування умов конкуренції, ринку праці та врегулювання конфліктів, пов'язаних з їхнім функціонуванням.

Напрямки державної діяльності уособлюються у певних організаціях, які, виступаючи від імені держави, виконують регульовально-контрольні функції щодо підприємств і організацій. До їхнього переліку можна віднести: податкову інспекцію, арбітражні суди, органи працевлаштування, підрозділи Державного пенсійного фонду, протипожежну та санітарну інспекції тощо.

У період переходу до ринку в Україні організації-регулятори ще не стали помічниками керівників підприємств; навпаки, жорсткі заходи, що їх вживають відносно підприємств, є наслідком командно-адміністративної системи управління. Керівники українських підприємств вважають, що від цих організацій-регуляторів іде основна загроза.

5.4. Внутрішнє середовище організації

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі. У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загрози його існуванню, тобто

виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх (більш детально див. розділ 2.6). *Аналіз «стратегічного рівня» підприємства* — це аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів (рис. 1.2).

Порівняльна характеристика дає змогу виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати досить тривале своє функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного, нерідко ворожого оточення.

Ключові фактори конкурентоспроможності — це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища, доцільно трактувати його як виробничий потенціал, сутність якого ширша, наприклад за «технічне ядро організації» Томпсона.

Сутність виробничого потенціалу. Потенціал — це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі [3].

Потенціал (від латинського *potentia* — можливість, потужність) — корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (державна, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей.

Виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. А тому можна стверджувати, що йому притаманні всі риси, властиві будь-якій системі: *цілісність, цілеспрямованість, складність, взаємозамінність, альтернативність його елементів, взаємозв'язок, взаємодія елементів виробничого потенціалу, самовідтворюваність, інноваційна сприйнятливість, гнучкість, соціально-економічні наслідки використання, історичні умови та особливості формування й використання, фізичне та моральне старіння.*

Оцінка виробничого потенціалу. Для визначення розміру виробничого потенціалу в різних концепціях використовують різні підходи.

Сформовано три основних підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований).

1. *Ресурсний підхід*, зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

Оцінюючи виробничий потенціал, треба враховувати: матеріально-технічні ресурси з окремим дослідженням знарядь і засобів праці; трудові ресурси, енергетичні та інформаційні ресурси, фінансові (грошові) ресурси. Останні є найбільш взаємозамінними з усіма іншими. Ресурси мають вартісну оцінку та цільову спрямованість на створення доданої та споживної вартості. Кожен з окремих видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів, тому підхід «чим більше, тим краще» відносно всіх

складових потенціалу одночасно, не є ефективним. Як наслідок, потрібно враховувати, вивчати та формувати структуру складових виробничого потенціалу з метою досягнення максимальних у поточних умовах результатів.

2. *Структурний підхід*, зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його величину виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі.

Аналіз та оцінка структурних характеристик виробничого потенціалу пов'язані з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, в сукупності та взаємодії. Це призводить до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо для діяльності всього потенціалу. До структуроутворюючих елементів потенціалу можна віднести технологію та організацію.

Проблеми структурного характеру виробничого потенціалу полягають у тому, що відповідність одних елементів іншим стримує розвиток і вдосконалення потенціалу загалом. Так, застарілі верстати та обладнання українських підприємств заморожують відсталі технології, які є енерго-, матеріало- та трудомісткими, а це, в свою чергу, не дає змоги виготовляти конкурентоспроможну продукцію. Оптимізація структури потенціалу може здійснюватися з урахуванням різних рівнів деталізації підсистем та їхніх елементів, проте треба мати на увазі, що досягнута структура завжди є компромісом між ідеальним уявленням про потреби та можливості залучення ресурсів, формуванням різних ланок, де їх використовують тим або іншим чином. Зі структурним підходом пов'язана ще одна характеристика потенціалу — його потужність, що є кількісною оцінкою його виробничої можливості. Потужність має визначатись відносно окремих підсистем і потенціалу загалом, і вказує місце конкретного підрозділу, елемента в усьому потенціалі. А тому окремі автори структурний підхід до оцінки потенціалу називають **«функціональним потенціалом»**.

Створення ефективної структури виробничого потенціалу зумовлює економію всіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, фінансів, витрат живої та матеріалізованої праці), оскільки завдяки досягненню синергії між ними — елементами потенціалу — можна з меншою їх кількістю задовольнити більшу кількість потреб, виробивши більшу кількість продукції. Це можливо лише за умови підвищення якісного складу всього виробничого потенціалу та окремих його складових.

Виробничі потенціали зі структурної точки зору різняться розмірами та ступенем відособлення ресурсів, структурою ресурсів, що використовуються. Для визначення структурних характеристик потенціалу досліджують:

- масштаб потенціалу та його просторове розміщення;
- характер діяльності, що її здатен виконувати виробничий потенціал — об'єкт дослідження;
- ступінь замкненості.

Структурні характеристики виробничого потенціалу дають змогу оцінити усталеність, динамічність і рухомість системи.

Цілісні характеристики виробничого потенціалу як системи визначають стратегію його поведінки та задають відповідні стратегії для кожного з його елементів. Потенціал може досягти цілей лише тоді, коли на досягнення певних цілей спрямований кожний із його елементів, оскільки виготовлення продукції певної кількості й рівня

конкурентоспроможності потребує участі всіх підсистем та елементів виробничого потенціалу. Відсутність або невідповідність потрібного елемента означає зупинку виробничого процесу, а також додаткових витрат часу і коштів на його створення або заміну. Усе це доводить необхідність *цільового підходу* до визначення виробничого потенціалу.

3. *Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід*, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей, визначає його величину як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеальному уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції, який знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») з широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та взаємозв'язків.

Рівень виробничого потенціалу визначається в процесі його використання й оцінюється з точки зору його результативності, тобто ступеня задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблену продукцію (надані послуги).

Тому важливим етапом стратегічного аналізу є *цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства*. У цьому разі йдеться про аналіз та оцінку рівня відповідності потенціалу підприємства тим цілям, які поставлені керівниками на перспективу. Така постановка проблеми докорінно відрізняється від поширеної оцінки нагромадження підприємством чи організацією ресурсів лише з кількісної точки зору. Цільова оцінка потенціалу — якісна оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтованого підходу до планування процесу трансформації окремих його частин і потенціалу загалом на основі правильного розподілу дій та ресурсів по виконавцях і термінах для якісного та своєчасного отримання необхідних параметрів і набуття навичок, а отже, забезпечує досягнення поставлених цілей.

Виробничий потенціал — це система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.

Важливе значення має не лише обсяг цих складових, а й те, як використовуються окремі елементи потенціалу. Це в свою чергу залежить від рівня взаємодії, співвідношення частин виробничого потенціалу, а також прийнятих стратегій розвитку як окремих складових, що знаходять вираження в ресурсних, функціональних і продуктових стратегіях, так і підприємства загалом. Результати цільового аналізу всього потенціалу, а також окремих його елементів є основою для:

- вибору стратегій та визначення термінів їхнього виконання;
- визначення напрямків та швидкості нагромадження, зміни структури потенціалу та окремих складових;
- формування конкурентоспроможності підприємства;
- прийняття рішень щодо організаційної реструктуризації й розвитку.

Виробничий потенціал, як і виробнича потужність (тільки більш системно), являє собою кількісну оцінку його здатності до випуску продукції певного обсягу, структури та якості, та, висловлюючись більш загально, одержувати необхідні результати.

У ринковій економіці можливості виготовляти продукцію, яка має збут, — одна з головних характеристик процвітаючих підприємств. Однак попит змінюється і виникає потреба поновлювати асортимент продукції, а отже, більшою чи меншою мірою —

потенціал. Кожне підприємство зацікавлене з мінімальними витратами своєчасно реагувати на зміни потреб споживачів. Тому на першому етапі цільовий аналіз виробничого потенціалу здійснюється відносно змін, які необхідно внести у виробничий потенціал для виготовлення певних видів продукції.

Аналіз виробничого потенціалу можна виконувати за допомогою такої форми (табл.2.7).

Експертні оцінки складаються за такою шкалою:

5 — повна відповідність;

4 — відповідність в основному;

3 — відповідність у великій кількості елементів;

2 — незначна відповідність;

1 — відповідність у другорядних елементах;

0 — невідповідність.

Одержані оцінки дають змогу визначити рівень відповідності виробничого потенціалу підприємства обраним стратегіям по окремих складових. Враховуючи значущість цих складових для виробничого потенціалу, що визначається експертами у відповідних коефіцієнтах, можна розрахувати загальну цільову оцінку виробничого потенціалу. Одержані значення дозволяють зорієнтуватись у характері заходів, які треба здійснити на підприємстві для забезпечення виконання стратегій (табл. 2. 8).

Таблиця 2. 8

**Цільова оцінка відповідності виробничого потенціалу підприємства
новим вимогам (стратегіям)**

Рівень відповідності	Загальне визначення рівня відповідності	Інтервал значення рівня відповідності
Відсутній	Наявна не більша від загальної професійної орієнтації в галузі, куди спрямована майбутня діяльність підприємства; перед визначенням яких-небудь конкретних цілей необхідні попередні заходи з формування відповідної компоненти виробничого потенціалу підприємства	0 ... 0.2
Низький	У разі початку робіт з цього рівня необхідно посилити відповідність ВПП залученням зовнішніх джерел; наявний потенціал можна використовувати лише для співвиконання робіт під керівництвом (або за надання певної матеріальної або інформаційної допомоги) партнера	0.2 ... 0.4
Середній	Рівень відповідності ВПП дає змогу починати роботи з освоєння обраного напрямку діяльності; для забезпечення відповідного саморозвитку ВПП у процесі виконання робіт треба поновити окремі складові ВПП з допомогою партнера (партнерів)	0.4 ... 0.7
Високий	ВПП відповідає умовам самостійного розв'язання основних проблем, пов'язаних з переходом у новий напрямок діяльності та може забезпечити потрібний саморозвиток і посилення відповідності потенціалу цілям, що планується досягти, в процесі виконання робіт	0.7 ... 0.9
Повна відповідність	Відповідний елемент ВПП достатній для успішного досягнення визначених цілей у необхідні терміни	0.9 ... 1.0

Підбиваючи підсумок, треба навести показники, які можна використати для аналізу внутрішнього середовища підприємства чи організації.

1. Загальні характеристики підприємства:

імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей та стратегій;
 рівень самостійності підприємства (форма власності);
 конкурентоспроможність підприємства, можливість конкуренції з вітчизняними та зарубіжними організаціями;
 «оптимальність розмірів» підприємства (рівень концентрації);
 складність і гнучкість виробничої системи (рівень спеціалізації та можливості виробничої диверсифікації);
 профіль виробничого потенціалу (цільова оцінка);
 фаза «життєвого циклу» підприємства та його окремих частин;
 капітало-, науко-, трудомісткість та ін. продукції;
 додана вартість продукту.

2. З маркетингу (фактори конкурентоспроможності):

розміри сегмента ринку (ринків), який обслуговує підприємство, можливості завоювання нових ринків;
 рівень розвитку marketing-mix (у тому числі реклами);
 рівень продажу та вартість розподілу;
 наявність стратегій завоювання та зростання потенціалу ринку;
 система ціноутворення та еластичність цін щодо попиту/пропозиції;
 структура, кількість, прибутковість і конкурентоспроможність продукції, що виробляється (в тому числі аналіз і прогноз фаз «життєвого циклу» для різних продуктів з метою їхнього балансу);
 рівень прихильності (лояльності) споживачів до продукції, що виробляється, концентрація споживачів та їхні основні потреби;
 якість і конкурентоспроможність продукції;
 аналіз і прогноз необхідних змін у продукції, що споживається (рівень необхідних змін і пов'язані з ними витрати);
 наявність можливостей зміни постачальників;
 витрати на дослідження ринку, розподіл і просування товарів (система ФОПСТИЗ).

3. З виробництва (техніці та технології):

можливості реагування на цикли попиту/пропозиції;
 тривалість та особливості виробничого циклу (з метою виявлення недоліків і резервів);
 рівень розвитку окремих виробничих систем (основного, допоміжного, обслуговуючого виробництва, а також їхні співвідношення);
 можливості змін у технології та технічному оснащенні, рівень технології (фаза її «життєвого циклу») та технологічність продукції, що виробляється (можливості технологічної диверсифікації);
 рівень патентного захисту технології та продукції;
 якість виробництва, використання комп'ютерних технологій;
 рівень оновлення устаткування;
 виробничі потужності та їхнє завантаження (наявність резерву та «надпотужностей»), можливості економії на масштабах виробництва;
 гнучкість виробничого потенціалу;

забезпеченість виробництва сировиною, матеріалами, обладнанням, робочою силою (загальний потенціал), а також наявність варіантів переходу на нові сировину, матеріали і т.ін.;

витрати на виробництво та можливість встановлення конкурентних цін;
 витрати на диверсифікацію, конверсію;
 ефективність виробництва.

4. *З фінансів:*

можливості пом'якшення впливу (реагування) на інфляційні процеси;
 розміри власного (акціонерного) капіталу, активи та потрібний для розвитку капітал;
 ліквідність;
 розміри заборгованостей;
 прибутковість (маса прибутку, рентабельність, ROE, ROA, ROI та ін.);
 рівень реінвестування;
 розміри кредитів та їх повернення;
 джерела фінансування та фінансова стабільність;
 обсяги та напрямки інвестицій;
 обсяги запасів;
 готівка (cash-flow).

5. *З науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР):*

рівень інвестицій у НДПКР;
 дослідницький потенціал (наявні розробки, винаходи, патенти, відкриття та ін.);
 наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази;
 професійно-кваліфікаційний потенціал служб НДПКР.

6. *З організації та управління:*

підприємницька орієнтація та політика ведення бізнесу;
 використання системи стратегічного управління;
 рівень розвитку аналітичних підсистем;
 організаційна структура підприємства (характеристика та цільова оцінка);
 комунікації та рівень автономності й розміщення виробничих одиниць;
 специфіка побудови апарату управління (централізація/децентралізація, розподіл прав, обов'язків і відповідальності); рівень гнучкості та мобільності (швидкості реагування на зміни);

технологія управління й специфіка інформаційних систем (процес керівництва, розробка і виконання рішень, контролю, регулювання);

система контролю діяльності підприємства;
 неформальна система управління підприємством;
 техніко-організаційний рівень виробництва, рівень координації та інтеграції.

7. *По персоналу:*

можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів;
 структура і рівень кваліфікації персоналу, динаміка робочої сили;
 компетентність керівників і підлеглих;
 система заробітної плати та рівень доходів робітників, «участь у прибутках»;

методи добору, атестації підготовки, просування, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів.

8. *З рівня організаційної культури:*

цінності й норми, що визнаються всіма (в тому числі трудова дисципліна та мораль);

«атмосфера», «клімат» у колективі;
мотивація діяльності, системи матеріальної та нематеріальної винагороди;
система комунікації;
стиль керівництва.

Наведений як приклад перелік факторів, що використовуються для стратегічного аналізу, не вичерпує їхньої кількості, однак на практиці навіть ці показники не використовуються всі разом через великий обсяг робіт, пов'язаних зі збиранням і обробкою інформації для їхніх розрахунків. Кожне підприємство має розробляти свої методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які б відбивали його особливості, розширюючи чи звужуючи в разі потреби відповідні групи факторів. Головна мета при цьому — визначення «критичних точок» у функціонуванні та управлінні підприємством, які стають основою для встановлення пріоритетів у розв'язанні стратегічних проблем.

5.5. Визначення конкурентоспроможності підприємства

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) — це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими. Ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від: особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства.

Ключові фактори успіху базуються на: науково-технічному рівні виробництва та продукту; рівні маркетингу; рівні менеджменту; організаційно-технічному рівні виробничих процесів; фінансово-економічному рівні підприємства; рівні персоналу тощо.

Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації наведених ключових факторів успіху, але для процвітаючого підприємства будь-якої галузі кожний із них може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі.

Ключові фактори успіху формують конкурентоспроможність об'єкта досліджень: товару, виробництва, підприємства, галузі, держави тощо.

В стратегічному управлінні найчастіше *конкурентоспроможність розглядається в двох аспектах*:

1) *конкурентоспроможність товару (продукції)*¹ тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

2) *конкурентоспроможність підприємства* — це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Конкурентоспроможність продукції. Виразом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє. Більшість моделей, що

¹ Товар — це продукт, що вироблений для продажу.

використовуються для аналізу «портфелю підприємства», базується на визначенні конкурентоспроможності продукції. Кожний з етапів життєвого циклу товару має специфічні характеристики конкурентоспроможності. Так, на перших етапах — зародження та вихід на ринок — ними можуть бути швидкість проектних робіт і час виходу на ринок. Далі на перший план виходять показники рентабельності, продуктивності тощо.

Кожний продукт або послуга цінні настільки, наскільки вони можуть задовольняти потреби споживача, тому в усіх показниках, що характеризують той чи інший продукт або послугу, будуть використовуватися об'єктивні та суб'єктивні, кількісні та якісні параметри й показники, які більшою чи меншою мірою відбивають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство.

Потрібно розрізняти *параметри та показники конкурентоспроможності* (рис. 2.4).

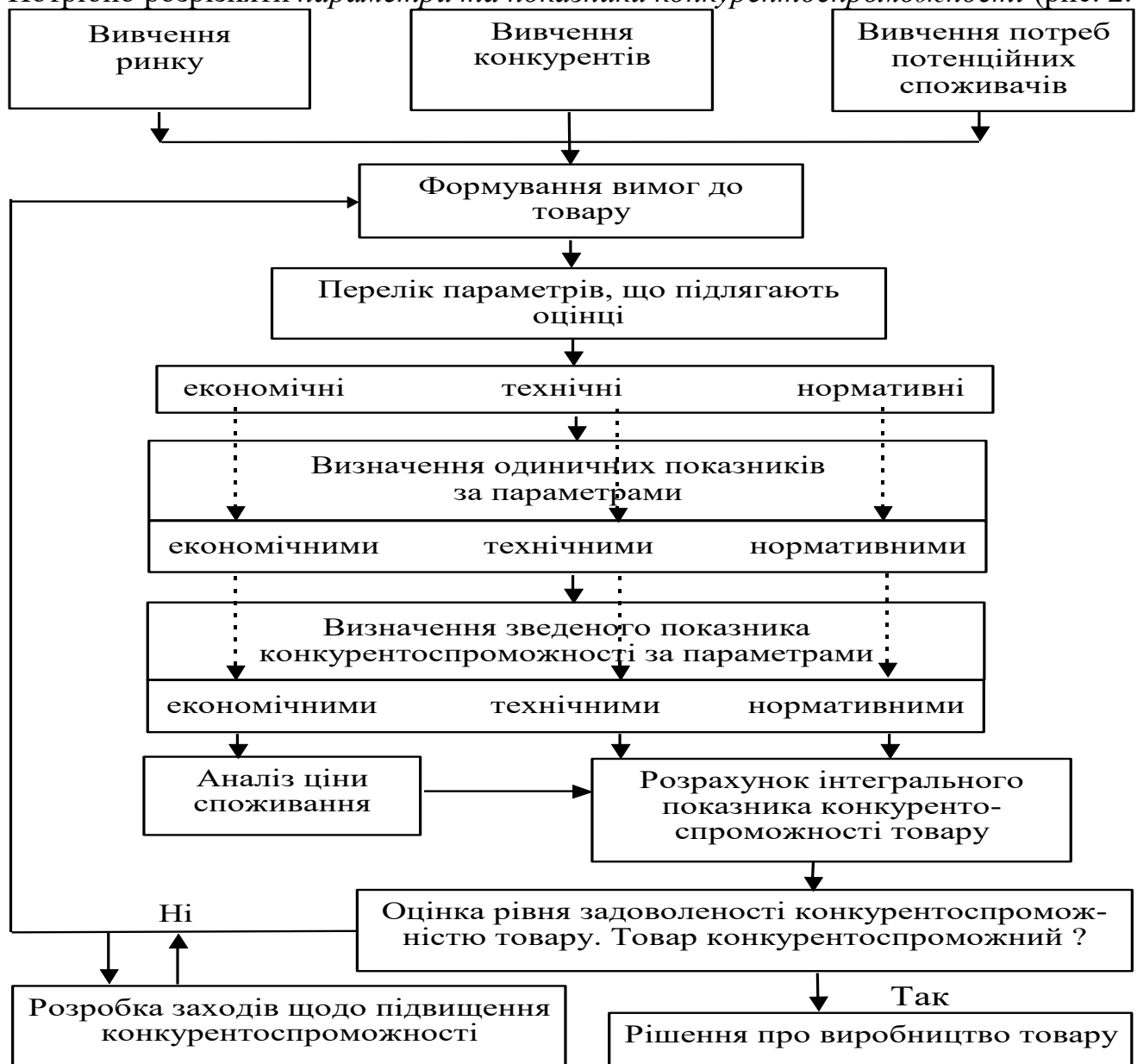


Рис.2.4. Оцінка конкурентоспроможності товару

Параметри конкурентоспроможності — це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів).

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами.

Показники конкурентоспроможності — це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

Для порівняння автоматичних контролерів фірма «Х'юлетт-Паккард» використовує, наприклад, такі показники:

- робочу характеристику — можливості (інтервали) вимірювання коливань, МГц;
- собівартість одиниці, дол.;
- функціональність — кількість операцій, які можна виконати, т/м;
- надійність роботи — частота відказів;
- своєчасність ремонтування/постачання.

Порівняння можна проводити в табличній формі, показники обирають залежно від типу продукту (в табл. 2.9 наведено найпоширеніші). Щоб прийняти рішення про те, конкурувати чи ні по тій чи іншій продукції, треба розглянути підхід, запропонований К. Омаї в роботі «Стратегічне мислення» (рис.2.5).



Рис. 2.5. Модель конкурентних рішень К.Омаї

Ідеї К. Омаї щодо формування та використання ключових факторів успіху, сформульовані ним як побажання:

конкуруйте мудро, використовуючи свої унікальні властивості, яких не торкаються конкуренти; стара, успішна стратегія, дає змогу зберегти досягнуті рубежі; базована на ній нова, творча стратегія забезпечить у майбутньому певний рівень свободи діяльності;

уникайте жорсткої конкуренції, що може призвести до взаємного знищення при орієнтації на аналогічні, другорядні переваги.

Основна ідея цієї моделі полягає в орієнтації підприємств на створення і розвиток ключових факторів успіху, відсутніх у конкурентів. Підприємство, виходячи з поглядів автора, може й повинно створювати та підтримувати попит на продукцію з унікальними властивостями. Ці властивості можуть формуватись як на стадії виробництва, так і на стадії розподілу та обслуговування. Це все підвищує якість споживання. Аргументи щодо уникнення конкуренції щодо продуктів, які відзначаються тим, що використовують слабкості конкурентів і примхи споживачів, полягають у ненадійності та короткостроковості існування конкурентних переваг такого типу, оскільки зрозуміло, що конкуренти постійно працюють над тим, щоб уникнути слабкостей, а споживачі можуть раптом змінити свої прихильності.

Особливу увагу треба приділяти конкурентному паритету, який являє собою ситуацію, коли два або більша кількість конкурентів досягли в своєму розвитку одних і тих самих конкурентних переваг, використовуючи однакові «сильні сторони».

Конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможні продукти — це результат функціонування конкурентоспроможної організації, здатної їх створити, виготовити та забезпечити необхідний рівень споживання у замовників. Основне тут — наявний потенціал, уміння його ефективно використовувати та розвивати.

Конкурентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у певний період основним конкурентам. Зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі. Виходячи з цього можна стверджувати, що конкурентоспроможність організації — це поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних фірм. Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності. Не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути «номером один» у своїй галузі в національній економіці й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

В умовах ринкової економіки зібрати всю необхідну й повну інформацію про конкурента неможливо, проте доцільно ретельно аналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію в галузі, потенціал конкурента та стратегію його використання, а також цілі конкурента на коротко- та довгостроковий період.

Найчастіше використовується *функціональний підхід до оцінки потенціалу конкурента* та стратегій його використання. При цьому об'єктами аналізу є: стратегії «портфеля продукції» з його різноманітними техніко-економічними характеристиками; маркетинг, виробництво, системи розподілу, дослідження та розробки (підсистема НДДКР), фінанси, кадри, система управління. Тобто аналіз конкурентів здійснюється такими самими методами, що й аналіз внутрішнього середовища підприємства.

М. Портер пропонував оцінювати конкурентів за такими параметрами [47]:

фінансові цілі; відношення до ризику; цінності організації; системи контролю та стимулювання; організаційна структура; система бухгалтерського обліку; типи вищих керівників та стиль їхнього управління; уявлення про шляхи розвитку фірми; склад ради директорів; обмеження з боку держави та зобов'язання фірми, що зменшують свободу вибору рішень і поведінки.

А. Роу з співавторами пропонують такі чинники для аналізу конкурентів [48]: стратегічна орієнтація/політика; якість продукту; організація збуту та реалізації; маркетингові можливості; виробничий потенціал; фінансова ситуація; рівень наукових досліджень і розробок; забезпеченість енергією та сировиною; географічна локалізація системи виробництва та збуту; витрати; якість підготовки керівників і персоналу; марка/імідж фірми.

Наведені показники показують, що різні автори роблять акценти на джерела переваг конкурентоспроможності (М.Портер) або на більш чіткі показники, що розраховуються для порівняння конкурентів (А.Роу).

Аналіз конкурента має дати відповідь про напрямки діяльності та способи ведення конкурентної боротьби, однак це пов'язано з певними труднощами, оскільки галузь може характеризуватись діяльністю десятків або сотень підприємств.

Практика стратегічного аналізу довела необхідність використання групування підприємств для підвищення якості здобутих аналітичних даних.

Стратегічні групи конкурентів. Підприємства — дуже різноманітні: навіть в одній і тій самій галузі (наприклад, виробництво фотоапаратів) є підприємства, що виготовляють продукцію ціною 50 і 500 грн. Різні модифікації, рівень якості, групи споживачів і т.ін. — це важливі характеристики, які дають змогу уточнити коло конкурентів.

Стратегічна група конкурентів — це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних й тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

Підприємства опиняються в одній і тій самій стратегічній групі, якщо вони відповідають будь-якій із зазначених вимог [52]:

- близька структура асортименту продукції;
- використання однієї системи розподілу;
- однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- пропонування покупцям аналогічних послуг та технічної допомоги в експлуатації;
- цілеспрямованість на одних замовників;
- задоволення потреб покупців, що потребують однакових особливостей у виробках;
- використання подібних прийомів у засобах масової реклами;
- ідентичні технологічні підходи до виготовлення та обслуговування продуктів або надання послуг;
- робота в одному інтервалі параметрів «ціна—якість»;
- ідентичні стратегічні орієнтири та механізм їх досягнення;
- однакова поведінка на ринку.

Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп. Важливо чітко визначити необхідні параметри для характеристики стратегічних груп галузі, які б відбивали специфічні характеристики підприємств певної галузі загалом і відмінності однієї стратегічної групи від іншої в межах галузі. Такими характеристиками можуть бути фактори конкурентоспроможності, згідно з якими треба аналізувати галузі та формувати стратегічні

групи. Аналіз стратегічних груп виконується за допомогою так званих «карт стратегічних груп галузі» в такій послідовності:

1. Обирають найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі (згідно з метою аналізу). Виокремлюють два з них.

2. Складають матрицю-карту з цими двома характеристиками. Важливо, щоб вони не корелювали одна з одною.

3. Розраховують обрані характеристики по продукту або підприємству, після чого продукти або підприємства розміщують на «карті».

4. Об'єкти, що опинились близько один до одного, об'єднують в одну стратегічну групу.

5. Навколо кожної стратегічної групи малюють коло. Доцільно, щоб загальний обсяг продажу підприємств стратегічної групи в галузі був пропорційний радіусу кола (рис. 2.6).

Примітка: розміри кола приблизно відбивають частку ринку, що обслуговується окремою стратегічною групою.

Формуючи «стратегічні групи» конкуруючих фірм, можна застосувати підхід «від потреб». Тоді підприємства можуть сформулювати такі групи:

- орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог, що їх висуває споживач до товару або послуги;

- спеціалізовані на задоволення специфічних потреб окремого сегмента («нішева спрямованість»);

- нових конкурентів, що запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією;

- можливих конкурентів, що нині обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоювати ринок, який досліджується;

- виробники товарів-замінників, що мають змогу витіснити основні продукти з ринку (рис. 2.6).

Крім того, підприємства галузі можуть бути класифіковані за стратегіями, які вони розробили та здійснюють: стратегії лідирування у зниженні витрат (цін), стратегії диференціації продукції; стратегії, що базуються на впровадженні «know-how», тощо.

Кожне підприємство самостійно приймає рішення про кількість параметрів, за якими треба порівнювати окремі підприємства. Тому карт стратегічних груп буде стільки, скільки обрано пар характеристик. Наявність карт з різними парними оцінками може сприяти виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі загалом (кількість, склад стратегічних груп та їхні позиції), так і в межах однієї стратегічної групи.

Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи займають на карті близьке положення, спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язано з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з однієї стратегічної групи до іншої. Перехід до іншої групи потребує перегляду стратегічного балансу, цілей та стратегій підприємства. Особливе значення має оцінка місця та ролі підприємства в новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів.

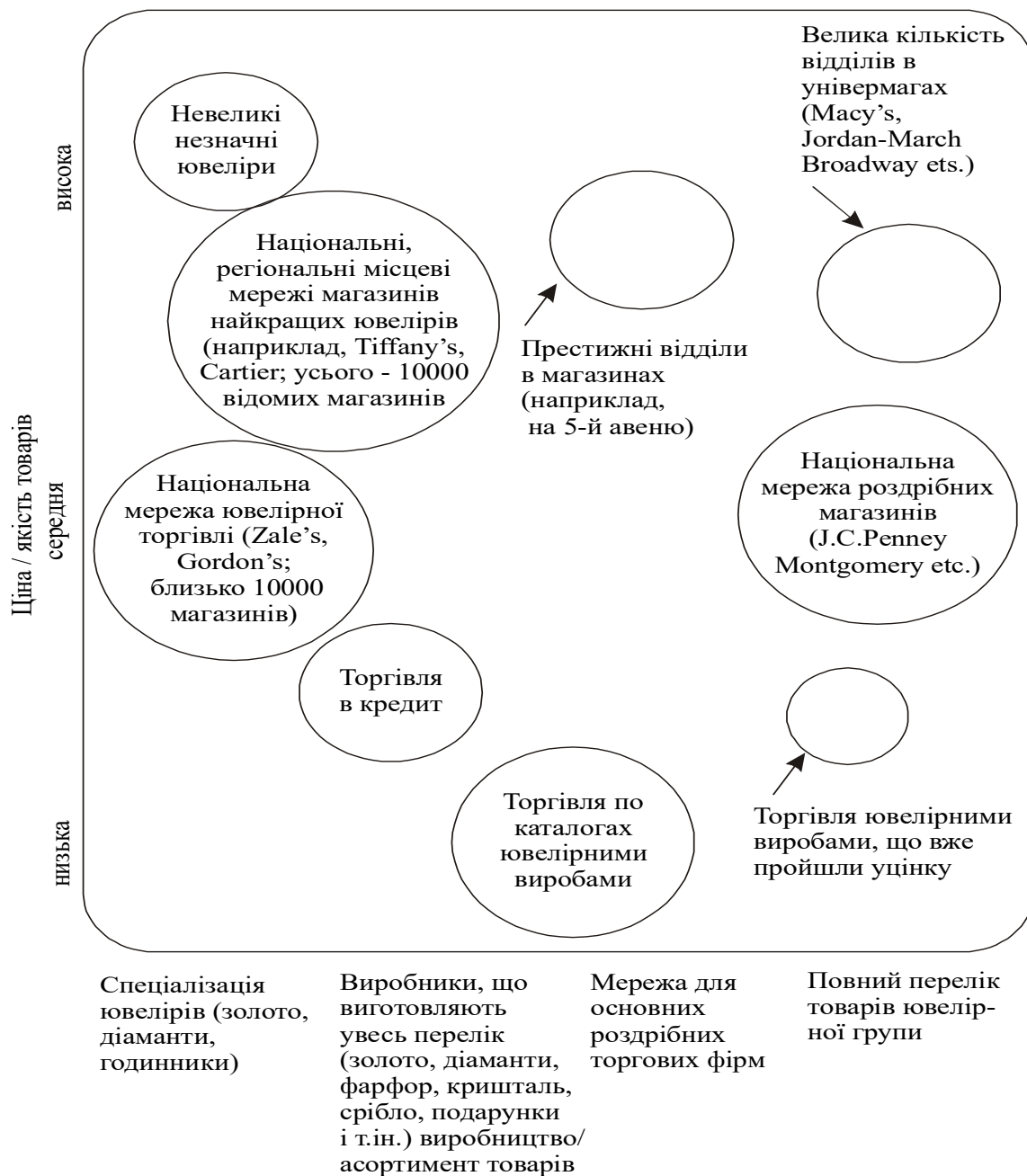


Рис. 2.6. Карта стратегічних груп конкурентів у роздрібній торгівлі ювелірними виробами [52]

Неабияке значення має оцінка здібності того чи іншого конкурента до створення конкурентних переваг. Конкурентні переваги можуть проявлятися як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Головне для будь-якого підприємства чи організації — це створення та підтримка різних «навичок», які створюють їхню конкурентоспроможність і є основою їхньої стратегії.

Так, успішне сполучення організаційної структури та зовнішнього оточення не виникає самостійно, воно є результатом цілеспрямованої діяльності набуття підприємством конкурентних переваг, у тому числі організаційних, якими є досконалі ОСУ.

На рис. 2.7 показано спрощену схему аналізу конкурентів, що широко використовується в західній літературі. Відповіді на ці запитання можна отримати, якщо

проводити поглиблений аналіз конкурентів, що опинилися всередині однієї «стратегічної групи».

Аналіз конкурентів можна здійснювати і в табличній формі (табл.2.10) [19].

Усебічний аналіз конкуренції в галузі та конкурентів можна здійснювати також з використанням анкет (приклад однієї з них наведено в табл. 2.11).

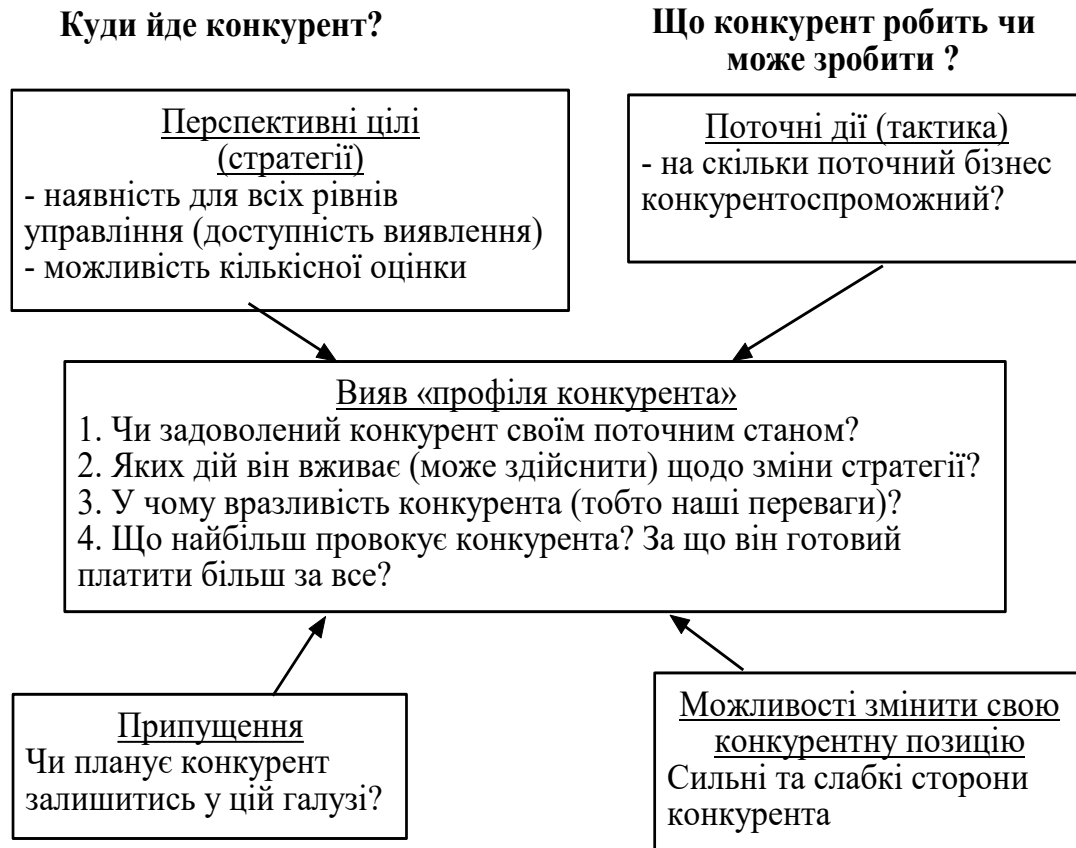


Рис.2.7. Схема аналізу профіля конкурента

Порівняння окремих параметрів функціонування та результатів діяльності підприємства з основними конкурентами дає змогу не лише зробити «миттєве фото» стану, що склався в галузі та «стратегічній групі», а й визначити слабкі та сильні сторони підприємства відносно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та ослаблення негативних (у межах можливого).

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. Схарактеризуйте відомі вам моделі зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища, що застосовуються в стратегічному управлінні. У чому відмінність між зовнішнім і проміжним середовищами? Схарактеризуйте можливості впливу підприємства на своє оточення.

2. Як впливає нестабільність середовища на вибір і сполучення різних підсистем управління в умовах конкретного підприємства?

3. Визначіть механізм впливу факторів середовища на діяльність організації. Наведіть приклади впливу державних органів управління на діяльність організацій з різними формами власності.

4. Основні характеристики макро- і мікросередовища вітчизняних підприємств.

Опишіть варіанти впливу окремих елементів безпосереднього оточення на підприємстві, з діяльністю якого ви обізнані.

5. Яка політика є найбільш прийнятною в побудові стосунків між найважливішими конкурентами, постачальниками та споживачами?

6. Наведіть приклади функціонування окремих підсистем підприємства в категоріях стратегічного управління. Які з них, на ваш погляд, найважливіші нині для успішного розвитку українських підприємств?

7. Опишіть сильні та слабкі сторони підприємства, діяльність якого вам знайома. Які рішення приймало керівництво підприємства щодо вдосконалення окремих аспектів його діяльності?

8. Перелічіть підходи щодо визначення конкурентоспроможності підприємства. Що спільного та відмінного між категоріями «якість» і «конкурентоспроможність».

9. Що таке «конкурентні переваги»? Як їх треба вивчати, формувати та використовувати?

10. Наведіть фактори, які можуть застосовуватись для формування «стратегічних груп». Схарактеризуйте «стратегічну групу» університету (коледжу, ліцею), де ви навчаєтесь.

11. Як SWOT-аналіз впливає на зміст процесу стратегічного управління?

12. Які ви знаєте методи прогнозування, що застосовуються при встановленні майбутніх, необхідних параметрів оточуючого і внутрішнього середовища?

13. Які прогнози, на ваш погляд, найнеобхідніші для українського промислового підприємства?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

ТЕМА 6: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

План викладу і засвоєння матеріалу:

6.1. Опір як наслідок проведення змін.

6.2. Носії опору.

6.3. Стилі проведення змін.

6.1. Опір як наслідок проведення змін

Успішне впровадження стратегічних змін істотно залежить від спроможності вищого керівництва спрямувати ці зміни. У багатьох організаціях керівництво переважане вирішенням поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах. Окрім цього, особливістю вітчизняних керівників можна вважати і небажання "ділитися" правами з підлеглими.

Запровадження стратегічних змін ускладнюється тим, що вони наштовхуються на опір. Як зазначав відомий італійський мислитель Н. Макіавеллі: "Слід усвідомлювати, що немає важчої та небезпечнішої справи, аніж заміна старих порядків новими. Хто б не виступав з такими починаннями, на нього чекає ворожість тих, кому вигідні старі порядки, і прохолодність тих, кому вигідні нові". Опір змінам може бути таким сильним, що його не вдасться побороти, тому, перш ніж впроваджувати зміни, необхідно проаналізувати й передбачити силу опору. Особливо актуальне прогнозування опору

змінам у великих організаціях або в організаціях, які тривалий час існують без змін, тому що тут опір може набувати руйнівної сили і великих масштабів.

Силу опору змінам розглядають як комбінацію двох чинників: прийняття чи неприйняття змін; відкрите чи скрите ставлення до змін. Керівництво організації, збираючи інформацію під час бесід, інтерв'ю, анкетування, має з'ясувати, який тип реакції на зміни можливий в організації, як розподіляться працівники за ставленням до змін. Розрізняють такі типи працівників за цими двома параметрами: противник, прихильник, "пасивний спостерігач" і "небезпечний елемент"

Повністю нейтралізувати опір неможливо, тому виникає необхідність зменшення його сили. Аналіз потенційних сил, які чинять опір, дає змогу виявити в організації працівників або їхні групи, які будуть особливо активними противниками, та з'ясувати можливі причини такої поведінки. Зменшити опір можна, об'єднавши людей у творчі групи, які сприятимуть цим змінам. Проводять також широку роз'яснювальну роботу щодо необхідності змін для вирішення стратегічних завдань.

Дослідження свідчать, що готовність людей до змін не є безмежною, але вона містить певні можливості. Для цього обов'язково потрібно брати до уваги психологічний чинник. Керівництво організації, проводячи зміни, має продемонструвати впевненість у правильності вибору і необхідності його реалізації, намагатися послідовно втілювати плани в життя, без зайвої поспішності. Хоча практично нереально досягти повного схвалення змін, особливо на початку їх втілення. Слід спокійно сприймати невеликий опір і терпляче ставитися до працівників, які спочатку опиралися, а потім змінили свою позицію.

6.2. Носії опору

Носіями опору, так само, як і носіями змін, є люди. Люди бояться того, що зміни в організації торкнуться їх роботи, їх положення в організації. Тому вони намагаються заважити змінам для того, щоб не потрапити в нову, незрозумілу для них ситуацію, за якою їм прийдеться багато робити не так, як вони вже звикли, займатися тим, чим раніше вони не займалися.

Значну увагу треба приділяти тактиці впровадження змін, яка може мати *три форми*:

- примушування;
- переконання;
- залучення.

Примушування може призвести до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам. Переконання і залучення у різних комбінаціях присутні в методах адаптації, кризи, «управління опором» і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування «поведінкових механізмів». «Поведінкові механізми» дають змогу створити умови для сприяння змінам і базуються на твердженні, що успіху можна досягти лише тоді, якщо: персонал розуміє причини змін, своє місце в цих процесах; працівники сприяють змінам на всіх етапах (у плануванні, впровадженні й аналізі); довіряють ініціаторам змін, вірять у те, що буде враховано їхні інтереси; мають право погоджуватися чи не погоджуватися з певними змінами. Через переконання й залучення можна уникнути розриву між плануванням і впровадженням змін.

Примушування - це метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору

негативних соціальних наслідків. Однак він необхідний в умовах дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко. Примушування нерідко пропонують як метод зміни ОСУ та інших структурних перетворень. Труднощі з впровадженням цього методу пов'язані з соціальними (неформальними) аспектами діяльності організації: відсутність атмосфери підтримки нововведень, механізмів запобігання опору, належної компетенції для впровадження і підтримки змін. Усе це проявляється в зволіканні з впровадженням змін, саботажі, ігноруванні вказівок щодо характеру і масштабу змін, зниженні якості управлінських рішень і поточної роботи та ін.

Примушування - це найконфліктніший метод впровадження змін. Цих недоліків можна позбутися, якщо до початку впровадження змін з'ясувати інтереси та потреби персоналу, виявити потенційні джерела опору чи підтримки і віднайти способи впливу на них. Це забезпечить організаційну підтримку змінам, у тому числі за допомогою сторонніх консультантів.

Адаптація - це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації. Соціологи вважають цей метод найбільш органічним; його зумовлюють постійний вплив зовнішніх факторів; незадовільні результати діяльності підприємства, а також ініціатива творчих сил фірми.

Умовами ефективного застосування цього методу є участь не тільки (і не стільки) вищих керівників, а найбільшої кількості працюючих. Тоді навіть слабкий опір можна буде подолати за допомогою компромісів, угод і договорів, а це дасть змогу уникнути конфліктів.

Метод адаптації потребує спеціальних знань. Його треба підсилювати відповідною мотивацією, змінами в розподілі сил, способі мислення, компетентності. Адаптацію можна розглядати як попередній етап організаційних змін, але це не означає, що після впровадження організаційних змін соціально-психологічні фактори вийдуть з-під контролю. Бажання повернути все назад дуже настійливе, і про це треба пам'ятати.

Метод адаптації - найбільш «м'який» метод змін, але його не завжди можна використати.

Різкі зміни в зовнішньому середовищі іноді загрожують самому існуванню організації; в неї замало часу, щоб відреагувати на це належним чином. Це означає, що настала криза. В умовах кризи опір переростає в підтримку, тому що «негативна» реакція окремих осіб і груп на зміни їх влади і впливу зводиться нанівець побоюваннями за існування організації в цілому (де не буде не тільки влади, посади, а й самої групи). Це означає, що криза може бути використана для радикальних організаційних змін, оскільки опір практично відсутній. Деякі психологи пропонують користуватися «штучною кризою», коли керівники вигадують «зовнішнього ворога». На їхню думку, «штучна криза», з одного боку, сприяє досягненню певних результатів, як і в умовах реальної кризи, з іншого - є «школою поведінки» для персоналу.

Такий «підметод» має серйозні недоліки (зважаючи на етичний аспект), а це в майбутньому може призвести до негативних наслідків.

«Управління опором» передбачає використання поетапного планового підходу до введення змін; до того ж планування та впровадження відбувається одночасно.

Опір мінімальний і контролюється за допомогою формування так званого

«стартового майданчика».

«Стартовий майданчик» - це джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність. Сили, що входять до «стартового майданчика», беруть участь у розробці планів процесу змін, визначають відповідальних осіб, схеми взаємодій та етапи перетворень.

Їхня діяльність передбачає:

- аналіз підготовленості системи до змін;
- повний опис змін;
- ознайомлення кожної зацікавленої особи з проектами ОР;
- залучення до роботи всіх ланок, де мають відбутися організаційні зміни;
- спростування чуток і побоювань через надання достовірної інформації;
- забезпечення впровадженням змінам необхідної форми;
- формування атмосфери підтримки на всіх рівнях управління.

В умовах «управління опором» дуже яскраво проявляються переваги переконання і залучення над примушуванням під час участі в організаційних змінах, оскільки тут можна використовувати весь спектр мотивації як окремих осіб (з урахуванням індивідуальних особливостей), так і всього колективу.

Три перших методи - примушування, адаптація та криза - дають змогу досить ефективно реагувати на зміни в конкретних умовах, але кожен із них має доповнюватися елементами «керування опором».

Для характеристики сутності «управління опором» треба розглянути «аналіз поля сил», який дає змогу об'єктивно оцінити ситуацію, що склалася в організації протягом ОР. Кожна організація - це сукупність осіб і різних груп зі своїми цілями та інтересами.

Найвпливовішими є такі групи: акціонери, профспілки, керівники, наймані робітники. Крім того, на діяльність організації впливають клієнти, місцеві органи влади, кредити та ін. Приймаючи будь-яке рішення про зміни, треба враховувати, що вони пов'язані зі збільшеннями витрат, а іноді і з погіршенням результатів роботи виробництва. Це в свою чергу може задовольнити інтереси різних груп.

Керівники підприємства, приймаючи рішення, мусять враховувати такі *характеристики груп*:

- а) силу групи, зумовлену її чисельністю та ступенем влади;
- б) агресивність;
- в) механізм впливу;
- г) вірогідність і силу тиску.

Кожна група в змозі мати «свій» сценарій ОР, що враховує групові інтереси. Треба аналізувати уявлення окремих посадових осіб, груп та їхніх лідерів про напрямок, зміст і доцільність загальних орієнтирів ОР. На основі такого аналізу можна досить чітко визначити опонентів і прихильників, з якими можна увійти в коаліцію.

6.3. Стилi проведення змін

Значну роль відіграє стиль проведення змін і усунення конфліктів. Розрізняють такі *види стилів*:

- **конкурентний стиль** - керівник зорієнтований на силу, наполягає на утвердженні своїх прав, передбачає наявність переможця та переможеного; стиль самоусунення,

при якому керівник виявляє низьку настирливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з противниками;

- **стиль компромісу** передбачає наполягання керівництва на проведенні деяких змін і прагнення керівництва порозумітися з тими, хто чинить опір;
- **стиль пристосування** виражається в бажанні керівництва налагодити співпрацю, уникнути конфлікту при незначному наполяганні на прийнятті сформованих завдань; стиль співпраці характеризується тим, що керівництво прагне реалізувати свої підходи й порозумітися з опонентами змін.

Слід також враховувати характер можливого конфлікту. Вважають, що конфлікт не завжди має негативний, руйнівний заряд. Він може також сприяти виведенню працівників зі стану застою, створенню нових комунікаційних каналів тощо.

Стверджувати, що якийсь стиль найкращий некоректно, тому що його вибір обумовлюється умовами, в яких проводять зміни; завданнями, які вирішуються; і силами, які чинять опір. Часто проблема полягає не в тому, що існує низький рівень готовності людей до змін, а в тому, що спостерігається неспроможність керівництва мобілізувати цю готовність. Якщо менеджер "стоїть поруч" з іншими виконавцями, перебуває з ними в постійному контакті, прагне зберегти колектив, то зміни відбуваються менш болісно. Завершується проведення змін формуванням нового положення організації. Якщо дії з проведення змін не сприяли виникненню нового стійкого стану, то це є свідченням того, що процес незавершений і слід продовжувати роботу доти, поки зміни в організації стануть незворотними.

Вибір стратегії та проведення необхідних змін для її реалізації вимагає великих витрат різних ресурсів. Обґрунтування та реалізація стратегічних рішень передбачає наявність відповідної інформації, а інформаційні ресурси організації тісно пов'язані з інтелектуальними. Організація повинна мати кадри, які в змозі не тільки розробити черговий бізнес-план, але й, в першу чергу, визначити тенденції та перспективи того чи іншого бізнесу, сформулювати напрями розвитку організації, довести необхідність концентрації ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. Які заходи необхідно провести на підприємстві для подолання опору змінам?
2. Чому люди виступають головними носіями опору змінам?
3. Від чого залежить успіх проведення змін на підприємстві?
4. Які є види стилів?

ТЕМА 7: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 7.1. ***Опір як наслідок проведення змін.***
- 7.2. ***Етапи еволюції ОСУ.***
- 7.3. ***Варіанти взаємодії стратегії і структури***
- 7.4. ***Класифікація ОСУ.***

7.1. Опір як наслідок проведення змін

Впровадження стратегій розвитку значною мірою стосується здійснення

функціональних і ресурсних стратегій, що знаходить вираз у зміні систем, структур і процесів управління (згідно зі стратегією розвитку загального управління які забезпечують та окреслюють певні дії, що сприяють досягненню конкретних загальних і загальноконкурентних стратегій підприємства.

Підприємство, яке не вдосконалюється, не розвивається, не може розраховувати на успіх. Саме в цьому полягає суттєва відмінність між механізмами функціонування підприємства, які передбачають використання концепцій стратегічного планування та стратегічного управління:

- в першому випадку рішення стосується змін у системі «продукт - ринок»,
- в другому підприємства змінюють себе та оточення, в якому вони функціонують.

7.2. Етапи еволюції ОСУ

Виходячи з відомого твердження А. Чандлера «стратегія визначає структуру», можна орієнтувати керівників підприємств на створення механізмів трансформації діючих ОСУ згідно з тими стратегіями, які визначені для розвитку підприємства. У цьому контексті йдеться про побудову стратегічної системи, тобто організаційно оформленої системи управління, зорієнтованої на досягнення цілей підприємства.

Найкращою є організаційна структура, яка відповідає: розміру та галузевій належності підприємства, динамізму й складності виробничо-управлінського апарату та зовнішнього середовища, а також особовому складу, кваліфікації та досвіду персоналу, що працює на підприємстві.

Тому треба сформулювати таку ОСУ, яка б відповідала цим вимогам і сприяла виживанню та розвитку підприємства. Для побудови ОСУ практика менеджменту відпрацювала різні методи організаційного проектування. Процес організаційного проектування складається з таких стадій: аналіз, розробка, функціонування, які, в свою чергу, охоплюють великий перелік необхідних типів робіт.

Під комплексним організаційним проектом треба розуміти графічно описану модель усієї виробничої системи, її окремих складових, структурних і функціональних блоків управління. Цей проект має базуватися на нормативно-організаційній документації, яка регламентує структуру та процеси управління і складається з таких частин:

- структурних і організаційних схем;
- положень про виробничі та функціональні підрозділи;
- посадових інструкцій;
- методичних матеріалів для організації документообігу та оформлення документів;
- методики інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності працівників апарату управління.

Офіційне прийняття організаційних структур управління на підприємстві дає змогу регламентувати процес розробки та виконання управлінських рішень.

Кожна ОСУ має відповідати вимогам зовнішнього середовища та особливостям функціонування підприємства, а також забезпечувати певні реакції на зміни, не втрачаючи керованість підприємством.

Практика діяльності підприємств свідчить, що різні підрозділи та служби підприємства певною мірою реагують на зовнішні та внутрішні фактори діяльності підприємства.

Зовнішні фактори пов'язані з окремими елементами навколишнього середовища,

які безпосередньо впливають на утворення фірмою відповідних підрозділів, що відстежують зміну цих елементів і запобігають конфліктам між ними та організацією. Такими основними елементами є:

- споживачі продукції, поведінку яких мають аналізувати маркетингові підрозділи;
- постачальники сировини та матеріалів, зв'язки з якими пітримують підрозділи матеріально-технічного постачання;
- акціонери, для обслуговування яких потрібно створити групу фахівців для підготовки щорічних або квартальних звітів;
- урядові установи, які зобов'язують кожну організацію створювати підрозділи для статистичної звітності, виконання платежів до податкових органів та ін.;
- місцева влада, яка нерідко залучає організації до участі в реалізації місцевих проєктів;
- суспільство, а саме засоби масової інформації, населення, політичні партії, релігійні організації та громадські рухи, які вимагають створення підрозділів для роботи з громадськістю;
- технологічне середовище, яке змушує фірми обирати завжди один із альтернативних варіантів організаційних рішень, створювати власні підрозділи досліджень і розробок або залучити інші організації до виконання таких розробок;
- економічне середовище, яке змушує фірму створювати підрозділи для вивчення конкурентів, зміни курсів цінних паперів і валют, прогнозування кризи;
- правове середовище, яке змушує кожну організацію створювати юридичні служби для вивчення та дотримання законів;
- екологічне середовище, яке потребує створення в багатьох організаціях підрозділів, що забезпечують дотримання на виробництві екологічних вимог;
- міжнародне середовище, для реалізації вимог якого треба переорієнтуватись на міжнародні стандарти ведення бізнесу.

Серед внутрішніх факторів можна виокремити:

- обсяг виробництва. Із зростанням обсягів виробництва доцільно перейти від універсальних підрозділів до спеціалізованих;
- чисельність і професійна структура працюючих; щодо цих показників керівництво має обмеження у вигляді нормативів підпорядкування. При великій кількості працюючих інколи доводиться створювати додаткові паралельні підрозділи;
- територіальне розташування.

Прийнята концепція «підприємства як відкритої системи» сприяє постійному розвитку та зміні співвідношення між окремими елементами. Як доведено досвідом діяльності консультаційної фірми Мак-Кінсі, для успішної перебудови організації, тобто набуття нею нових якостей, зміни треба проводити у зазначеній на рисунку послідовності.

Формулювання стратегії - це найвідповідальніший етап, оскільки вона задає напрямок розвитку, основні параметри, яких має досягти організація для її реалізації. Як зазначалось, стратегія включає в себе цілі та способи їхнього досягнення, визначає дії, які треба виконати, щоб сформувати чи закріпити конкурентні переваги, використати свій виробничий потенціал та пристосуватись до вимог оточуючого середовища.

Навички у цій моделі трактуються досить широко: це досвід всієї організації і окремих фахівців у певній діяльності; сильні сторони, що складають конкурентні

переваги підприємства; окремо виділяють нові навички, яких має набути організація у перспективі з метою реалізації прийнятої стратегії. Характеристики майбутніх навичок задають параметри та швидкість змін у всіх п'яти факторах, що входять до моделі «7S-Мак-Кінсі». Доступні описи моделі «7S-Мак-Кінсі» не конкретизують структури та змісту навичок, але можна припустити, що йдеться про виробничо-управлінські функції.

Центральним елементом концепцій організаційного розвитку є перебудова структури підприємства. Організаційна структура визначає співвідношення та взаємозв'язки, що складаються між окремими частинами бізнесу (тобто окремими підсистемами, що займаються виробництвом окремих видів продукції), виробничими, управлінськими, структурними підрозділами та окремими виконавцями. Ці взаємозв'язки, а також перелік і розміри підрозділів - найпомітніші організаційні фактори, тому всі перебудови в організації починаються (а іноді й закінчуються) зі змінами організаційної структури.

Але завжди треба пам'ятати, що реорганізація підприємства не може бути ефективною лише на основі структурної перебудови.

Системи - в розумінні моделі «7S-Мак-Кінсі» - це впорядковані процеси управління, що відбуваються на підприємстві з допомогою багатьох спеціалістів, які беруть участь у прийнятті рішень. У нашому розумінні це динамічні характеристики управління, система прийняття управлінських рішень, за допомогою яких і відбуваються зміни. Чим відчутніших організаційних змін ми бажаємо досягти, тим нагальнішою є потреба в розробці та впровадженні нових загальних правил і норм функціонування підприємства. Зміни у правилах - системах прийняття рішень - впливовий інструмент розвитку і перебудови.

Усі дії та процес змін виконують люди.

Глибина змін, їхня спрямованість і якість залежать від структури та кваліфікації кадрів (штату чи персоналу) на підприємстві. Цей фактор пов'язаний також з питанням, яких якостей мають набути працівники для діяльності в системі, що створюється. Це проблема не стільки окремих керівників, підрозділів і виконавців, скільки загального організаційного Know-how підприємства.

Стиль - це елемент, який, як правило, у вітчизняній літературі відносять до другорядних. Однак успіх у перебудові здебільшого залежить від вибору способів, методів, прийомів здійснення змін, лінії поведінки і комунікаційних засобів керівників. У моделі «7S-Мак-Кінсі» виокремлюється «персональний стиль» і «дії-символи». Якщо перша складова належить до персонального стилю керівника, то друга - це реакції підлеглих на дії керівника за допомогою персональної сигнальної системи.

Такий підхід вирізняє дві сторони управлінського процесу - керівника і підлеглих.

Зміни стилю керівництва тісно пов'язані з демінуючими та по-трібними для розвитку підприємства поведінковими та мислительними особливостями менеджерів. Опанування стратегічного мислення та усвідомлення необхідності створення ринково-орієнтованого підприємства спонукає до встановлення нових взаємин керівник-підлеглий.

Цінності, що розділяються, пов'язані з явищем організаційної культури, є «цементуючим елементом» колективу підприємства, що сприяє (чи протидіє) змінам і розвитку підприємства. Розвиток, перспектива можуть бути однією з цінностей організації, яка допомагає виживанню та успіху організації. Ця складова моделі «7S-Мак-Кінсі» за своєю сутністю є тим середовищем, атмосферою, де відбуваються дії по

перебудові підприємства відповідно до прийнятої стратегії. Цінності, що розділяються, впливають на оцінки, зміст і темпи перетворень, а також на всі елементи моделі, що розглядається.

Модель «7S-Мак-Кінсі» не претендує на розв'язання усіх проблем організації, а лише дає загальний план аналізу явищ і процесів, що відбуваються в організації, але для прийняття ґрунтовних рішень щодо змін в організації треба мати більші обсяги різноманітної інформації про функціонування підприємства. Таку потрібну інформацію можна отримати під час проведення організаційного аналізу. Важливими є обстеження та аналіз діяльності підприємства і його системи управління. Мета такого обстеження - виявити «вузькі місця» у виробництві та управлінні, в їхній структурі та процесах, ознайомити з результатами попереднього аналізу та залучити управлінських працівників до участі в аналізі, діагнозі та розробці нової системи.

Проведення організаційного аналізу (ОА) потребує спеціальних знань і навичок, певної кваліфікації. Його може виконувати спеціальний підрозділ (наприклад, відділ організаційного аналізу), у кожному структурному підрозділі, організаційний аналіз обов'язково має бути часткою його діяльності.

Сутність ОА та проектування ОСУ передбачає певний перелік *етапів* його проведення:

1. Розробка плана-графіка ОА, де мають бути відображені:

1.1) цілі та об'єкти аналізу з чітким визначенням термінів, відповідальних осіб, виконавців методів досліджень, форми та методи контролю й аналізу,

механізми внесення коректив;

1.2) показники, що мають бути розраховані в процесі ОА;

1.3) форми оцінки результатів досліджень;

1.4) терміни проведення окремих операцій аналізу;

1.5) період, за який досліджується система управління;

1.6) форми зображення інформації і способи та місце використання результатів.

2. Визначення пріоритетів розвитку підприємства та критеріїв оцінки рівня управління.

3. Визначення складу, структури, критеріїв і якості та відношень в ОСУ, що проектується.

4. Кількісний та якісний опис функціонування ОСУ, її переваг і недоліків.

5. Оцінка факторів, що впливають на ефективність роботи ОСУ.

6. Узагальнення отриманих даних і визначення рівня управління.

7. Діагноз організаційних дефектів у технології управління.

8. Розробка пропозицій щодо усунення організаційних дефектів.

9. Висновки, їхня конкретизація для використання на наступних стадіях перебудови ОСУ: Оцінка спроектованої ОСУ стратегічного типу

Помилки, які можуть бути зроблені в період розробки стратегічних ОСУ, нерідко виявляються лише у процесі її функціонування. А оскільки безпомилкової діяльності не буває, треба бути готовим до внесення необхідних коректив у діючі ОСУ і організаційні документи, що регулюють її функціонування. Крім того, необхідність удосконалення окремих підсистем ОСУ пов'язана з процесами змін, що зумовлені розвитком (занепадом) окремих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому треба періодично виконувати організаційний аналіз та вносити корективи у діючі ОСУ.

Досвід вітчизняних підприємств свідчить, що багато з них мають «хворобу великих компаній», тобто дуже важко ідуть на радикальну перебудову ОСУ, обмежуючись частковими «косметичними ремонтами», не торкаючись їхніх недоліків: відсутність стратегії, надцентралізація; орієнтація на виробництво, а не на збут; відсталість технологій прийняття рішень; великі штати, ігнорування неформальних структур тощо.

7.3. Варіанти взаємодії стратегії і структури

Найбільш інерційною підсистемою управління підприємством є організаційна структура управління (ОСУ), яка має відбивати прийнятий порядок організації управління, досягнутий на певний відрізок часу.

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

Положення про тісний зв'язок і вплив стратегії та структури довів ще на початку 60-х років А. Чандлер у роботі «Стратегія та структура».

Подальша практика функціонування підприємств та організацій розвинених країн довела правильність висновків про поступовий перехід від традиційних функціональних і лінійно-функціональних структур управління до ОСУ з більш або менш автономними підрозділами різних типів. Ці тенденції підтверджують думку про існування загальних проблем великих і середніх підприємств - втрату гнучкості та уповільнення реакції на зміни в середовищі.

Створення автономних підрозділів - це спроба поєднати в одній ОСУ керованість, яку забезпечують централізовані органи управління, де здійснюються координація різноманітних видів діяльності, та підприємницьку гнучкість «малих форм» автономних формувань.

В еволюції ОСУ підприємства прийнято окреслювати *три основних етапи*:
 I - класичні ОСУ: (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна);
 II - удосконалення лінійно-функціональної ОСУ;
 III - перехід до стратегічних ОСУ.

А. Чандлер досить багато уваги в своїх дослідженнях приділив з'ясуванню зв'язків між стратегією та структурою. Він стверджував, що зміни в структурі йдуть слідом за стратегіями. Після змін у структурі (тобто після переходу до нової ОСУ) починається наступний цикл: стратегії змінюються внаслідок змін у стратегічному мисленні, зумовленому новим етапом розвитку.

Тісний зв'язок між стратегією та структурою можна проілюструвати найпростішою схемою.

Ці елементи, взаємодіючи, змінюються. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Г. Мінцберг також довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто **стратегія та структура** - однопланові явища. З огляду на це великого значення набуває визначення порядку проведення змін.

Розглянемо два варіанти взаємодії стратегії та структури; позначимо N - поточний період з відповідними характеристиками, N+1 - наступний період з відповідними характеристиками, що «задає» «стратегічний набір».

Більш досконалим є другий варіант, оскільки він дає змогу запроваджувати загальні та загальноконкурентні стратегії, тобто змінювати підприємство в потрібному

напрямку. Концепція «стратегічного набору» та стратегія розвитку загального управління є основою для перебудови ОСУ. Ліквідація діючої ОСУ та створення нової - це, фактично, реалізація забезпечуючих стратегій стратегічного набору і особливо комплексної стратегії розвитку загального управління, формування інструменту впровадження інших

стратегій. У протилежному випадку розвиток згідно з визначеними стратегіями практично неможливий.

Організаційна структура - це система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління.

В умовах впровадження стратегічного управління здійснюється перехід від «традиційних» до стратегічних ОСУ. Далі наведено порівняльну характеристику «традиційних» і стратегічних ОСУ.

«Традиційні» ОСУ мають такі особливості, вони:

- функціональні, централізовані, ієрархічні, стабільні;
- щільний розподіл праці (за всіма ознаками), спеціалізація діяльності,
- закріплення обов'язків у стандартних організаційних документах;
- механізм контролю - централізований із застосуванням всіх форм і методів.

ОСУ в стратегічному управлінні мають такі особливості, вони:

- децентралізовані, гнучкі, з універсальними (в тому числі тимчасовими) ланками, створеними «під мету»;
- принцип формування ланок: орієнтація на виявлення та розв'язання проблем;
- ОСУ - єдина команда, що користується як адміністративними, так і соціально-психологічними методами координації та контролю.

З ускладненням виробничих систем ставали складнішими і ОСУ.

Можна простежити загальну тенденцію - перехід від жорстких ОСУ, зорієнтованих на поточну діяльність, до гнучких, спрямованих на розвиток.

ОСУ, зорієнтовані на поточну діяльність (тобто на прийняття стандартних рішень), як правило, більш стабільні, створені за функціональним принципом, ієрархічні, з досить глибоким розподілом праці (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним і кваліфікаційним), із закріпленням обов'язків і повноважень в організації, з розробленими стандартами діяльності та організаційними документами. Контроль за діяльністю - переважно адміністративний, централізований та спеціалізований за сферами та ланками.

Стратегічні ОСУ, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватись автономними ланками, створеними «під мету». Такі підрозділи можуть бути досить стабільними, створеними за лінійно-програмним принципом (тобто включеними до діючої ОСУ майже як відповідні функціональні підрозділи, але такі, що мають інший зміст діяльності) або на певний термін - до досягнення поставленої мети. Стратегічні ОСУ, крім того, покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямків діяльності. Усе це доводить, що стратегічні ОСУ, як правило, дуже складні й потребують

високої кваліфікації від менеджерів для їх розробки і використання.

7.4. Класифікація ОСУ

Розвиток і вдосконалення ОСУ - природний процес, що відбувається на всіх процвітаючих підприємствах світу. Ці процеси особливо актуальні для підприємств, що переходять до стратегічного управління.

Диференціація та інтеграція в ОСУ при переході до стратегічного управління. Внесення стратегічних змін до структури підприємства завжди породжує проблему вибору рівня диференціації та інтеграції.

Диференціація - це розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу. В організаціях, які орієнтуються на ринок, диференціація - це виокремлення частин в організації, кожна з яких пропонує щось для задоволення попиту та інших вимог з боку зовнішнього середовища, насамперед тих організацій та споживачів, котрі перебувають у середовищі безпосереднього впливу. Так, створення окремих підсистем управління пов'язано з існуванням окремих суботочень підприємства і необхідністю урахування особливостей змін у них.

Інтеграція - це рівень співробітництва, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища. Потреба в інтеграції зумовлюється, з одного боку, розподілом праці, а з іншого - взаємозалежністю робіт в організації.

Вимоги «стратегічного набору» до відповідних змін в ОСУ досягаються через стратегії диференціації/інтеграції у межах стратегії розвитку загального управління, відображених у децентралізованих ОСУ різних типів.

Матричні структури

Ці структури застосовуються при розробці стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм (наприклад, продуктивності, конкурентоспроможності тощо).

Головна характеристика та структуроутворюючий елемент матричних структур - мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що сприяє комплексному підходу до вирішення питань.

Переваги:

- створення організаційних умов для більш швидкого досягнення мети;
- висока динамічність, гнучкість структури;
- швидке стратегічне реагування;
- ефективна координація робіт по досягненню загальної мети;
- оптимізація використання ресурсів (особливо людських);
- орієнтація на нововведення;
- зниження оперативної навантаженості на вище керівництво.

Недоліки:

- труднощі у здійсненні балансу влади та відповідальності в організації;
- «дуалізм керівництва» - порушення єдності управління;
- збільшення управлінського персоналу і витрат;
- зниження ефективності структури при збільшенні кількості проектів;

- соціально-психологічні проблеми пов'язані зі створенням ефективно працюючої групи;
- ускладнення інформаційної мережі.

Матричні структури мають такі *основні характеристики*:

- органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і територіальних аспектів діяльності за рахунок доповнення лінійно-функціональної структури;
- подвійне підпорядкування «цільових груп» і відповідних управлінських ланок лінійно-функціональної структури;
- обмежені терміни існування, оскільки з досягненням мети ці структури ліквідуються.

Як кожне явище, матричні структури мають певні переваги та недоліки. Матричні структури існують в кількох варіантах. Їхні особливості залежать від характеру мети, яку передбачається досягти за їх допомогою та пов'язане з цим охоплення всіх або декількох стадій ділового циклу підприємства, а також ступеня автономності цих організаційних форм. Розрізняють проектні, продуктові, функціональні, програмні та фрагментарні ринково-стратегічні угруповання матричного типу. Прийняття рішень про формування структур матричного типу потребує ретельного обґрунтування. Вони не є панацеєю від недоліків ОСУ підприємства.

Проектні структури

Як зазначалося, проектні структури можуть базуватися на матричному принципі організації. Але можливі й інші підходи. Головне - виконання таких *вимог*:

- підтримка постійного пошуку та генерації нових ідей як основи розвитку; сприяння проникненню стратегічних нововведень у діючі на підприємстві правила та процедури за рахунок розробки певних проектів;
- впровадження проектів у повсякденну діяльність, щоб нові ідеї ставали частиною оперативної роботи.

Основні принципи створення проектних структур:

- об'єднання частини матеріальних, людських та фінансових ресурсів у межах проектних груп, орієнтованих на розв'язання конкретних проблем;
- надання групі певної самостійності (певної автономії);
- створення необхідної системи мотивації;
- спеціальна підготовка та залучення кадрів певної кваліфікації.

Організаційно-проектна група може бути оформлена як самостійна ланка підприємства (центр прибутків, венчур, відділення), існувати у статусі дочірньої фірми або входити до апарату управління як один із підрозділів. Останній варіант у вітчизняній літературі дістав назву «лінійно-програмні структури». Окрема проблема, яку по-різному розв'язують на підприємствах, - це створення органів координації для розробки та управління виконанням стратегічних програм. Вони можуть створюватись на таких *засадах*:

- формується спеціальний орган, який включається до діючої організаційної структури за лінійно-програмним принципом як один з відділів апарату управління, або має вигляд координаційної ради або комісії, до складу якої входять представники виконавців і співвиконавців;
- наділяється спеціальними повноваженнями діючий підрозділ.

Переваги:

- гнучкість структури;
- горизонтальна інтеграція і координація функціональних ланок;
- швидке оперативне, організаційне, стратегічне реагування;
- ефективність використання ресурсів.

Недоліки:

- труднощі взаємодії управляючих проектів і керівників-функціоналів;
- високі вимоги до керівника проекту;
- труднощі формування та управління проектними групами.

На підприємствах, де розроблені та виконуються одночасно кілька стратегічних програм (проектів), можлива досить складна внутрішня структура відділу (центру, комітету, ради) управління стратегічними програмами (проектами) (ВУСП).

Залежно від змісту програм, діяльність яких координується, можна виокремити такі *групи*:

- управління якістю та конкурентоспроможністю;
- соціальних досліджень; ефективності тощо.

Мета введення матричних і проектних структур - підвищити гнучкість ОСУ, знайти організаційні форми виконання нових для діючих ОСУ робіт і делегувати повноваження, тобто здійснити децентралізацію прийняття рішень.

Переваги децентралізованих ОСУ:

- можливість концентрації фінансових ресурсів для подальшого їх інвестування;
- проведення НДПКР з досить широкого кола питань;
- формування кадрового потенціалу певної організації;
- можливість господарських маневрів при розподіленому ризику;
- можливість розробки та реалізації гнучкої ринкової стратегії на кількох сегментах ринку;
- перерозподіл влади і повноважень для поліпшення керованості за рахунок зменшення витрат часу та тривалості бюрократичних процедур тощо.

Дивізійна структура

У великих виробничих системах з метою підвищення керованості застосовується дивізійна структура управління (рис.6.9). За рахунок делегування повноважень вона дає змогу створити децентралізовані ланки, створені за різними ознаками: за продуктом, за споживачами та за географічною ознакою.

В окремих випадках в одній ОСУ можуть поєднуватися дивізії різних типів, роботу яких координує спеціальний орган.

Дивізії (їх іще називають відділення) з часом формують власні апарати управління, де представлено підрозділи, різні за ступенем розвитку та чисельністю.

Дивізійна структура має переваги й недоліки.

Переваги:

- швидка пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі;
- децентралізація управління: кожний дивізіон здійснює весь цикл господарської та управлінської діяльності;
- зменшення мережі комунікацій, прискорення прийняття рішення, краща координація;
- націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату.

Недоліки:

- дублювання функцій управління в кожному відділі;
- зростання витрат на управління;
- можливості диверсифікації виробництва ведуть до утворення конгломератів, у яких дуже важко здійснювати єдину загальну стратегію;
- тенденції до повної незалежності в дивізіонах можуть розвалити організацію.

Стратегічні господарські центри

З розвитком стратегічного управління з'явилася ще одна структуроутворююча база - продуктово-товарні стратегії. В ОСУ почали формувати самостійні організаційні одиниці, так звані стратегічні господарські центри (СГЦ) або «Strategic Business Unit» (SBU).

Концепцію SBU - Strategic Business Unit («стратегічну бізнес-одиницю», або, як прийнято серед вітчизняних науковців, «стратегічний господарський центр») - було розроблено менеджерами «Дженерал Електрик» (GE). Вони ввели це визначення для аналізу та оцінки діяльності великої та багатoproфільної організації. В основу поділу організації на СГЦ (SBU) покладено «портфель» бізнес-напрямків або стратегічних зон господарювання (СЗГ).

СЗГ або бізнес-напрямки одержали своє організаційно-управлінське оформлення у вигляді СГЦ (SBU). Всього у GE було іден-тифіковано та організовано 43 СГЦ (SBU).

Найчастіше СГЦ - це окремий підрозділ компанії, що має свою місію, конкурентів, «стратегічний набір». У практиці роботи українських підприємств останніми роками також спостерігається процес створення самостійних децентралізованих підрозділів. **Стратегічний господарський центр** - це організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або «портфель») та «стратегічний набір» певного типу.

Завдяки створенню СГЦ зростає керованість великими організаційними системами. СГЦ являють собою цільові групи з різним ступенем господарської незалежності. Головні принципи діяльності такі: господарська незалежність; автономність у визначенні ринково-збутової діяльності; відповідальність за реалізацію стратегії, тобто за досягнуті результати.

Характеристиками СГЦ є кількісні та якісні показники ринків (СЗГ), що ним обслуговуються, конкурентна позиція, а також виробничо-господарські чинники, які формують його конкурентоспроможність.

Розрізняють *два типи СГЦ*:

1) децентралізовані ОСУ з повністю незалежними СГЦ, з фінансовим «самообслуговуванням». Ці СГЦ можуть існувати за умови: стійкої ринкової позиції, коли вони мають великий обсяг реалізації та прибутків, обмежену диверсифікацію виробництва, керовані апаратом управління (іноді - досить розвиненої форми з декількома структурними підрозділами) на чолі з менеджером, успішно реалізують стратегії зростання;

2) децентралізовані ОСУ з частково незалежними СГЦ, де відбувається перехресне (централізоване і децентралізоване) фінансування.

Такі організаційні структури створюються в диверсифікованих фірмах, що мають нові та освоєвані (нові) напрямки діяльності між якими потрібно перерозподіляти ресурси з метою досягнення загальної стратегії зростання через переливання прибутків з менш перспективних у більш перспективні напрямки. У цьому разі СГЦ може мати «урізаний» апарат управління, підпорядкований централізованому органу по стратегічному розвитку, в якому остаточно і формуються «портфель підприємства» та «стратегічний набір». Кожне підприємство - це унікальний об'єкт, і для кожного з них треба створити індивідуальну ОСУ.

Водночас приймаючи рішення про створення ОСУ з виділенням СГЦ, треба знати їх переваги та недоліки:

Стратегічні переваги:

- забезпечує стратегічну відповідність поєднання великої кількості різноманітних напрямків (business) у працюючу систему;
- полегшує координацію між окремими напрямками діяльності з несхожими стратегіями, ринками та можливостями зростання;
- дає змогу перенести основні операції зі стратегічного планування на відповідний рівень управління підприємством;
- допомагає вищим рівням управління встановлювати загальні стратегії для всього підприємства більш об'єктивно та ефективно;
- допомагає розподіляти ресурси з найбільшими можливостями зростання в довгостроковій перспективі;
- налагоджує більш тісну взаємодію між новими напрямками діяльності, які пов'язані з діючими;
- координує всі види діяльності, пов'язані з функціонуванням СГЦ;
- якнаслідок, підвищується прибутковість стратегічних дій у СГЦ;
- збитки та ліквідація окремих СГЦ не руйнують всієї організації.

Стратегічні недоліки:

- об'єднання у СГЦ кількох напрямків діяльності може обґрунтовуватися лише метою підвищення керованості, що призводить до перенесення недоліків адміністрування на нижчий рівень управління;
- створює додатковий зайвий рівень управління, що перешкоджає поширенню загальних рішень вищого керівництва;
- стратегічна координація між окремими напрямками діяльності об'єднаними СГЦ нерідко залежить від волі керівника СГЦ;
- створюються умови для конкуренції за кредити та прихильність вищих керівників.

Централізовані формування в ОСУ стратегічного типу

Різні фірми по-різному оцінюють роль центральних органів управління. Нижче наведені найбільш поширені характеристики, що дозволяють підприємству ефективно працювати у стратегічному режимі.

1. Центральні підрозділи в ОСУ стратегічного типу мають виконувати функції внутрішнього консультативного органу, який забезпечує перш за все аналітичні, методичні та навчально-консультативні функції.

2. Вищі органи управління - це координаційний центр, за допомогою якого

забезпечується досягнення синергії в діяльності підприємства, що застосовує диверсифікацію різних типів, у тому числі розробкою стратегічних планів, проектів і програм.

3. Центр - це «надбудова», яка виконує представницькі функції. У цьому контексті виникають сумніви щодо доцільності його існування та витрат на його утримування.

З метою координації діяльності окремих спеціалістів і забезпечення всебічного опрацювання управлінських рішень на певному етапі розвитку управління почали створювати так звані «штаби» - централізовані організаційні формування в основно-му дорадчого типу. Як правило, штаби не мають розпорядних повноважень, а лише готують рішення. Однак, як довела практика, реальна роль штабів суттєвіша порівняно з наданими повно-важеннями.

«Штабне свавілля» - це процес отримання штабами додаткових необґрунтованих повноважень, користуючись якими вони домагаються впровадження своїх рекомендацій. Це відбувається в такі *способи*:

1) вплив через керівника, якого переконали до дій під девізом: «Це наші спільні ідеї і ми повинні їх реалізовувати»;

2) підготовка розпоряджень, що віддаються штабом, з огляду на некомпетентність керівників і підлеглих у специфічних, вузькоспеціалізованих питаннях (може надати переваги окремим особам);

3) передача рекомендацій компетентному підлеглому некомпетентного керівництва з використанням «псевдоповноважень»;

4) застосування санкцій чи наказів у тих сферах діяльності, що непідпорядковані штабу (в порушення ролі штабів як консультаційної ланки взагалі);

5) віддача розпорядження з приводу бездіяльності лінійного керівника (підміна керівника).

Спостереження за діяльністю штабів допомагає виявити прорахунки розподілу влади та повноважень в організації.

Треба розрізняти «штаб» і «штаб-квартиру». В останньому випадку йдеться про централізований апарат управління, де приймаються основні стратегічні рішення.

Ці рішення стосуються:

- управління «стратегічним набором» підприємства;
- системи планування;
- розподілу капітальних вкладень у філії (відділення);
- фінансування із зовнішніх джерел;
- контролю за використанням фінансових ресурсів;
- формування та розвиток потенціалу підприємства (в тому числі виробничого, функціонального, науково-технічного, кадрового тощо);
- визначення технічної політики та розвиток досліджень;
- придбання, злиття, венчурні проекти;
- організаційного аналізу та розвитку;
- оптимізації та контролю прибутків;
- системи обліку і аудиту внутрішньої діяльності;
- визначення кадрової політики;
- формування та підтримки організаційної культури;
- форм та методів реалізації зв'язку з громадськістю і іншими агентами

зовнішнього середовища.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. У чому сутність взаємодії «стратегія – структура»?
2. Що таке організаційна структура управління підприємством?
3. Які фактори впливають на вибір ОСУ?
4. Що являють собою матричні структури? Основні характеристики матричних структур?
5. Що являють собою проектні структури? Основні принципи створення проектних структур?
6. Переваги і недоліки дивізійних структур?

ТЕМА 8. ОЦІНЮВАННЯ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 8.1. Аналіз поточної стратегії.**
- 8.2. Аналіз стратегічного портфеля компанії.**
- 8.3. Вибір нової стратегії.**
- 8.4. Методологічні парадокси оцінювання та вибору стратегій агропромислових підприємств: досвід країн ЄС та вектори адаптації»**

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).

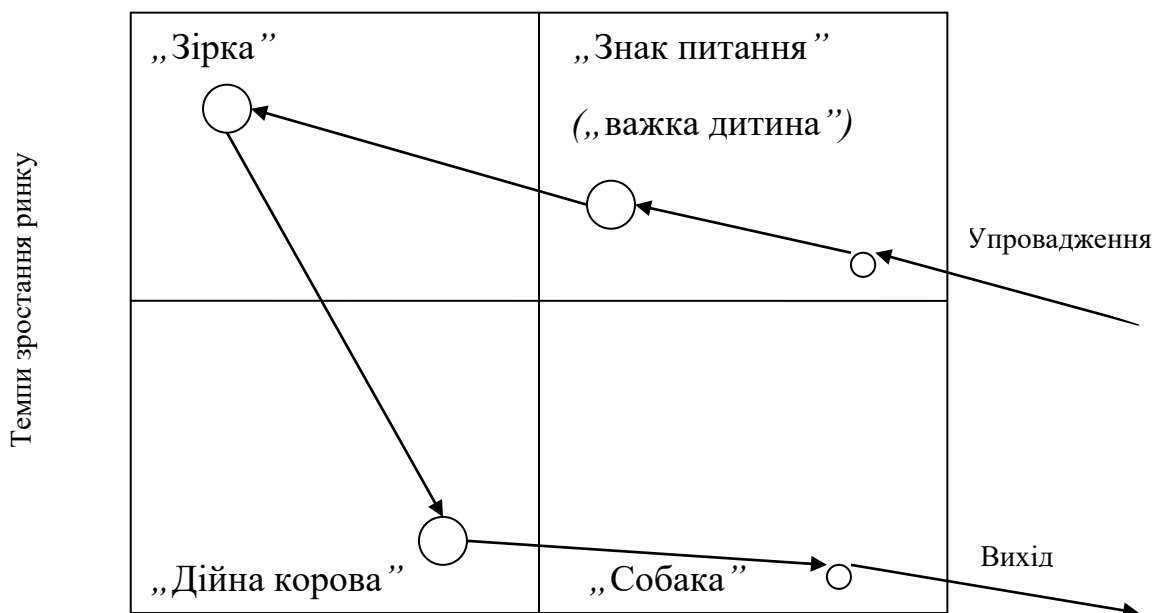


Рис.8.1. Матриця „зростання – частка ринку” БКГ

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.

„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 (темпів 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 темпів зростання галузевого ринку та конкурентної позиції підприємства (рис. 8.2).

За сильної конкурентної позиції та високих темпів 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).

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

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.

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, напряму 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.

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.

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.

8.4. Цільова аудиторія: здобувачі PhD (спеціальність 073 «Менеджмент»).

Мета: критично проаналізувати європейські моделі стратегічного вибору та виявити концептуальні суперечності при їх імплементації в діяльність українських аграрних підприємств.

1. Вступна проблема: «Парадокс прибутковості та сталості»

Традиційний менеджмент вчить нас, що головний критерій вибору стратегії — максимізація прибутку (NPV, IRR). Проте європейський досвід останнього десятиліття демонструє зміну парадигми.

Проблемне питання: Чи може стратегія бути визнана ефективною, якщо вона забезпечує високу рентабельність, але не відповідає критеріям Європейського зеленого курсу (Green Deal)? Як менеджеру обрати шлях розвитку в умовах жорстких екологічних обмежень ЄС?

2. Спільна аграрна політика (CAP) як зовнішній регулятор стратегічної волі

В європейських країнах (Німеччина, Франція, Нідерланди) свобода вибору стратегії аграрним підприємством обмежена рамками CAP.

Конфліктна ситуація: Підприємство змушене обирати не ту стратегію, яка є найбільш конкурентною на вільному ринку, а ту, що підтримується субсидіями.

- **Стратегія диференціації (Франція):** фокус на унікальності походження (AOP/IGP). Це дозволяє малим переробникам виживати поруч із гігантами.
- **Стратегія інноваційного лідерства (Нідерланди):** використання High-Tech теплиць для мінімізації використання води та добрив.

Питання для дискусії: Чи є така стратегія «ринковою» у класичному розумінні, чи це форма адаптації до державної політики?

3. Методологічний інструментарій: від SWOT до ESG-оцінювання

Європейські переробні підприємства відходять від простої оцінки фінансових показників.

Критика класичних методів:

Чи достатньо SWOT-аналізу для сучасного агрохолдингу в Польщі чи Данії? Ні, адже він не враховує динаміку «вуглецевого податку» та соціальний тиск громад.

Новітній підхід — ESG-скринінг (Environmental, Social, Governance):

При виборі стратегії оцінюється «стратегічна стійкість». Для розрахунку використовується інтегральний показник.

Проблема для PhD-дослідника: Як об'єктивно визначити вагові коефіцієнти w_i для українських реалій, де фінансова складова все ще домінує над екологічною?

4. Кооперація vs Вертикальна інтеграція: досвід Польщі та Данії

Одним із ключових стратегічних рішень для переробного підприємства є вибір моделі відносин із постачальниками.

- **Данська модель:** Повна кооперація. Фермери є власниками переробних заводів (напр., Arla Foods). Стратегічний вибір — **синергія**.
- **Українська реальність:** Часто спостерігається конфлікт інтересів між аграрієм та переробником.

Проблемне завдання: Спрогнозуйте, яка стратегічна модель (кооперативна чи інтегрована) буде більш життєздатною в Україні після вступу до ЄС, враховуючи подрібненість вітчизняних фермерських господарств.

5. Висновки та вектори для дисертаційних робіт

Європейський досвід вчить нас, що оцінювання стратегії — це не лише аналіз минулого, а й моделювання майбутнього в умовах регуляторних змін.

Ключові тези для самостійного дослідження:

1. **Стейкхолдерський підхід:** стратегія має задовольняти не лише власників, а й «зелених» активістів, державу та споживачів.
2. **Цифровізація оцінювання:** використання Big Data для прогнозування врожайності та цін як частина стратегічного вибору.
3. **Гнучкість (Agility):** перехід від довгострокових планів до адаптивних стратегічних сценаріїв.

Іспанський досвід є надзвичайно цінним для українського Поділля, оскільки Іспанія — це країна, яка змогла перетворити складні кліматичні умови (дефіцит води) та роздробленість фермерських господарств на світове лідерство в експорті оливкової олії, вина, фруктів та свинини.

Ось конкретні іспанські приклади для доповнення вашої проблемної лекції:

1. Кейс «Стратегія концентрації та кооперації»: Кооператив *DCOOP* (Андалусія)

Іспанія є світовим лідером у виробництві оливкової олії, і *DCOOP* — це приклад того, як тисячі дрібних фермерів об'єдналися для глобальної експансії.

- **Стратегічний вибір:** Стратегія горизонтальної інтеграції. Об'єднання понад 75 000 фермерів у єдину структуру для переробки та збуту.
- **Метод оцінювання:** Компанія оцінює стратегію за **критерієм ринкової влади**. Чим більший обсяг продукції контролює кооператив, тим кращі умови він може диктувати глобальним ритейлерам.

- **Урок для України:** На Поділлі багато дрібних виробників яблук чи ягід. Іспанський досвід доводить: щоб вийти на полиці супермаркетів ЄС, потрібно не конкурувати між собою, а створювати потужні збутові кооперативи.

2. Кейс «Технологічна адаптація до дефіциту ресурсів»: Регіон *Альмерія* («Море пластику»)

Альмерія — це посушливий регіон, який завдяки стратегії «розумних теплиць» став головним постачальником овочів для всієї Європи.

- **Стратегічний вибір:** Стратегія інтенсифікації на основі замкненого циклу водокористування.
- **Метод оцінювання:** Оцінка стратегії через **коефіцієнт водовіддачі**. В Іспанії успішною вважається та стратегія, яка дозволяє отримати максимальний урожай при мінімальному використанні літра води (використовують крапельне зрошення та опріснення).
- **Питання для PhD:** В умовах зміни клімату в Україні, чи варто аграріям Хмельниччини вже зараз закладати «водний ризик» у свої стратегічні плани за прикладом Іспанії?

3. Кейс «Стратегія захищеної якості»: Хамон Іберіко (*Jamón Ibérico*)

Іспанці — майстри створення доданої вартості через територіальний маркетинг (DO — *Denominación de Origen*).

- **Стратегічний вибір:** Стратегія фокусованої диференціації. Замість того, щоб конкурувати за ціною з дешевою свининою з Китаю, вони виготовляють унікальний дорогий продукт, прив'язаний до специфічної породи свиней та раціону (жолуді).
- **Метод оцінювання:** Оцінка **цінової премії**. Стратегія ефективна, якщо споживач готовий платити за бренд регіону на 300-500% більше, ніж за звичайне м'ясо.
- **Урок для переробників:** Як українським підприємствам перетворити «подільське м'ясо» чи «подільський мед» на бренд із високою доданою вартістю, що визнається в ЄС?

4. Кейс «Синергія АПК та туризму»: Регіон *Пріорат* (Виноробство)

В Іспанії виноробні підприємства часто обирають стратегію диверсифікації в енотуризм (винний туризм).

- **Стратегічний вибір:** Кооперативна стратегія розвитку території. Виноробня — це не просто завод, це туристичний об'єкт, ресторан і готель.
- **Метод оцінювання:** Оцінка через **індекс мультиплікації**. Скільки додаткового доходу приносить кожен літр проданого вина через супутні послуги (екскурсії, дегустації).
- **Проблема для обговорення:** Чи може агротуризм стати стратегічним «рятувальним колом» для малих переробних підприємств Поділля, враховуючи багату історичну спадщину регіону (Кам'янець-Подільський, Хотин)?

В Іспанії вибір стратегії підприємства базується на аналізі регіональних компетенцій. Якщо регіон спеціалізується на цитрусових, переробне підприємство отримає грант лише за умови впровадження інновацій саме в цьому секторі. Це змушує менеджерів обирати стратегію, яка синхронізована з розвитком усього регіону.

Питання для самостійного опрацювання на основі іспанського досвіду:

1. Порівняйте іспанську модель сільськогосподарської кооперації (*DCOOP*) та українські агрохолдинги. Яка модель є більш стійкою до ринкових коливань?
2. Використовуючи іспанський досвід Альмерії, запропонуйте систему показників для оцінювання екологічної стратегії цукрового заводу (напр., переробка жому чи очищення води).
3. Чому іспанська стратегія *Denominación de Origen* працює краще, ніж звичайна масова реклама бренду?

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

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. Які фактори впливають на вибір нової стратегії розвитку?

ТЕМА 9: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 9.1. *Поняття організаційної культури.*
- 9.2. *Фактори, які впливають на організаційну культуру.*
- 9.3. *Культура і персонал підприємства.*

9.1. Поняття організаційної культури

Якщо організаційна структура, яка встановлює кордони організаційно виділених підрозділів і задає формальний зв'язок між ними, виступає «каркасом» організації, то свого роду «душею» організації, яка встановлює невидимі важелі, є організаційна культура.

Організаційна культура – певний набір цінностей та очікувань, які поділяються працівниками компанії та передаються від одного покоління працівників до іншого. Вона створює норми, які визначають правила поведінки персоналу на всіх рівнях управління, і впливає на управлінську структуру і кадрову політику компанії.

9.2. Фактори, які впливають на організаційну культуру

Формування і зміни організаційної культури відбуваються під впливом багатьох факторів. Один із спеціалістів у сфері організаційної культури, Едгар Шейн, вважає, що існує п'ять первинних та п'ять вторинних факторів, які визначають формування організаційної культури. Відповідно до його концепції, до *первинних факторів* належать наступні:

1. Точки концентрації вищого керівництва.
2. Реакція керівництва на критичні ситуації, які виникають в організації.
3. Ставлення до роботи і стиль поведінки керівництва.
4. Критеріальна база заощадження співробітників.
5. Критеріальна база відбору, призначення, звільнення з організації.

До *вторинних факторів*, відповідно до концепції Шейна, належать:

- 1) структура організації;
- 2) система передачі інформації та організаційні процедури;
- 3) зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення, в якому розташована організація;
- 4) міфи та історії про важливі події та осіб, які відігравали і відіграють ключову роль у житті організації;
- 5) формалізовані положення про філософію і суть існування організації.

9.3. Культура і персонал підприємства

Велике значення для розробки та реалізації стратегії має соціально-психологічне забезпечення, що передбачає відповідну організацію системи соціально-психологічного супроводження стратегічного управління.

Важливість цього явища полягає в тому, що воно створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві або в разі нехтування ним - заважає.

Стратегічне управління зазнає краху, якщо міцно вкорінені зв'язки та пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління.

Такого балансу можна досягти за умови, якщо враховуються особливості функціонування системи соціально-психологічного супроводження стратегічних цілей, а також той факт, що будь-яке підприємство є не простою сумою особистостей, що до неї входять, а синтезом стосунків між ними, які породжують нову потенційну організаційну силу.

Завдяки соціально-психологічним чинникам організація як система набуває як позитивних, так і негативних властивостей з точки зору стратегічного управління. Вплив цих чинників створює умови для кращого або гіршого пристосування підприємства до змін.

Система соціально-психологічної підтримки стратегічного управління має такі *переваги*:

- когнітивні та пізнавальні, які забезпечують «економію пізнання» за рахунок зменшення сфери застосування «методу проб і помилок»;
- розподіл та спеціалізація праці, які створюють основу для ефективної роботи кожного та функціонування організації загалом;
- взаємозалежність відповідальності та захисту, які допомагають зосередити увагу кожного з членів колективу на виконанні власних обов'язків (щоб не підвести тих, чия праця залежить від результатів діяльності кожного) та забезпечити «відчуття захищеності» в умовах змін, що постійно відбуваються.

Зв'язок контурів наведеної схеми складний та взаємо-залежний. Процеси у внутрішньому контурі формуються та розвиваються опосередковано як результат змін у зовнішньому контурі, а ті, в свою чергу, перебувають під впливом структурних,

процесних (динамічних) і соціально-психологічних змін, які є реакцією на вимоги зовнішнього середовища.

Організаційна культура (ОК) - це явище, що існувало завжди, але увагу йому стали приділяти на певному етапі розвитку підприємств і персоналу, який працює у великих організаціях. ОК складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національнокультурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації).

Елементи організаційної культури розглядалися в різних розділах. Наприклад, при характеристиці моделей середовища, сутності стратегій, а також ресурсних і функціональних стратегій, організаційних структур тощо. Тепер розглянемо деякі аспекти ОК, що є важливим для реалізації стратегічних планів, проектів і програм.

Останніми роками в менеджменті велика увага приділяється категорії «цінностей, що поділяються».

До них відносять основні філософські ідеї та положення, що прийняті в тому чи іншому підприємстві й становлять основу ОК.

Цінності визначають напрямок та умови (неписані норми, неформальні стандарти поведінки, прийняті всіма) діяльності працівників конкретного підприємства, які дають змогу кожній особі та підприємству загалом досягти успіху. Цінності, формуються, як правило, на неформальній основі, а поширюються, наприклад, через усне спілкування - у формі історій, міфів, легенд і метафор. Цінності, що поділяються, формуються кожним підприємством індивідуально. Значення цінностей в організації важко перебільшити: залежно від системи цінностей розрізняють різні типи ОК.

Ідентифікація типу ОК надає керівникам інформацію про можливості, характер та швидкість здійснення стратегічних змін.

Існує досить широкий перелік характеристик організаційної культури та субкультур, що визначають їх зміст. Треба зазначити тільки те, що кожна з них має своє змістовне наповнення та різну швидкість змін; більшість з елементів ОК дуже інертні, що треба враховувати. Внаслідок зміни характеристик відбувається трансформація

Уже йшлося про необхідність встановлення певного порядку дій. Так, у разі «готовності» ОК сприйняти стратегії, можна починати зміни в організації з перебудови ОСУ та організаційного механізму, прийнявши стратегії «підтримки» або «зв'язку» щодо окремих елементів і всієї ОК.

Ще одна проблема - наявність так званих «субкультур» у межах великих організацій (наприклад, субкультури у наукових, збутових, виробничих та ін. підрозділах). Окремі групи можуть мати різні культурні орієнтації, тобто готовність відстоювати свої інтереси та переконання перед іншими. «Єдина культура» організації складається під впливом і на основі взаємопроникнення цих субкультур, оскільки завжди існують подібні та різні елементи ОК. Іноді цей процес потребує особливої уваги, спеціальних стратегій, пов'язаних насамперед з реалізацією глобальних стратегій, зорієнтованих на освоєння нових ринків, купівлю, злиття та створення зарубіжних філіалів тощо.

Впливаючи на іншу організаційну культуру і відстоюючи свою, ОК використовують владу. Найбільше можливостей для цього мають особи, наділені цією владою формально, тобто ті, хто займає певні посади в ієрархії управління. *Функції керівника* - розуміння та підтримка позитивно спрямованої ОК.

У стратегічному управлінні зростають вимоги до менеджерів будь-якого рангу, оскільки «здоров'я» підприємства формується через об'єднання духовних і матеріальних цінностей, причому треба забезпечувати їхню ефективну взаємодію у довгостроковій перспективі.

Це можливо лише за умови формування керівника-стратега, котрий має стратегічне мислення. Велике значення мають якості керівника-стратега, який здатний зрозуміти проблеми та можливості розвитку, а потім перевести заходи щодо розв'язання проблеми та реалізації можливостей у плани, які можна адресувати іншим фахівцям фірми для виконання. Такий процес (у спрощеному вигляді) й означає стратегічне управління.

Цей підхід потребує від керівника набуття певних знань і навичок.

Загальні знання, якими повинен володіти стратег-менеджер, можна визначити як опанування теорією та практикою стратегічного управління.

Керівни - стратег повинен *вміти*:

- творчо розв'язувати слабоструктуровані проблеми, тобто володіти ефективними методами прийняття рішень;
- аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- передбачати можливі варіанти розвитку подій;
- розробляти, аналізувати та забезпечувати здійснення стратегій;
- проектувати та використовувати гнучкі оргструктури, тобто мати організаційні навички;
- уміти адекватно реагувати на обставини та освоюватися в невизначеній ситуації тощо.

Крім того, він має бути комунікабельним і вміти організувати колективну працю.

Варто зазначити, що неабияке значення для забезпечення успіху підприємства мають особисті якості керівника.

Особисті якості керівника-стратега:

- схильність до ризику, швидка реакція;
- перспективність, свобода мислення, схильність до творчості;
- твердість характеру та вміння доводити діло до кінця, тобто цілеспрямованість;
- уміння знаходити підтримку в людей, формувати власний авторитет;
- схильність до навчання;
- лідерські якості, «чарівність» і харизма;
- комунікаційні якості тощо.

Особисті якості, знання та навички допомагають оцінити здатність тієї чи іншої людини до стратегічної діяльності, розробити спеціальні навчальні заходи та індивідуальні «кар'єрні» стратегії. Кожен фахівець, який прагне набутти певних якостей, щоб очолити стратегічно-орієнтоване підприємство, має ретельно досліджувати особисті можливості та обмеження, щоб у повсякденній праці над собою розвивати свої можливості та переборювати свої недоліки.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. Що таке організаційна культура? Складові організаційної культури?
2. Охарактеризуйте фактори, які впливають на організаційну культуру підприємства?
3. Типи організаційної культури залежно від цінностей в організації?
4. Визначення послідовності дій залежно від зміни організаційної культури в процесі впровадження стратегій?

ТЕМА 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

План викладу і засвоєння матеріалу:

- 10.1. Сутність та види ефективності стратегічного менеджменту в АПК.**
- 10.2. Стратегічне забезпечення сталого розвитку агропромислового виробництва.**
- 10.3. Методи та показники оцінки ефективності стратегії агропідприємства.**

10.1. Сутність та види ефективності стратегічного менеджменту в АПК

Ефективність стратегічного менеджменту — це складна категорія, що відображає співвідношення між досягнутими стратегічними цілями організації та витраченими на це ресурсами в довгостроковій перспективі.

На відміну від операційної ефективності ("робити речі правильно"), стратегічна ефективність означає "робити правильні речі". В агропромисловому комплексі (АПК) це поняття має свою специфіку через залежність від природно-кліматичних умов, сезонності та соціальну значущість продовольства.

Види ефективності в аграрному менеджменті:

1. Економічна ефективність:
 - Відображає рентабельність виробництва, окупність інвестицій (ROI), зростання ринкової вартості агрохолдингу чи фермерського господарства.
 - *Критерій:* максимізація прибутку при оптимальному використанні землі та капіталу.
2. Виробничо-технологічна ефективність:
 - Характеризує рівень використання ресурсного потенціалу (урожайність культур, продуктивність тварин, фондовіддача).
 - *Стратегічний аспект:* впровадження інновацій (точне землеробство, біотехнології, автоматизація).
3. Соціальна ефективність:
 - Вплив діяльності підприємства на розвиток сільських територій, рівень оплати праці, умови роботи механізаторів та тваринників, створення інфраструктури в селі.
4. Екологічна ефективність (Еко-ефективність):
 - Здатність виробляти продукцію без шкоди для довкілля (збереження родючості ґрунтів, раціональне водокористування, зменшення викидів парникових газів).

Ключова теза: Ефективним вважається той стратегічний менеджмент, який забезпечує *синергію* всіх видів ефективності, коли отримання прибутку не відбувається за рахунок виснаження земель чи погіршення життя сільської громади.

10.2. Стратегічне забезпечення сталого розвитку агропромислового виробництва

Сьогодні парадигма "прибуток за будь-яку ціну" змінюється на концепцію сталого розвитку (Sustainable Development). Для агробізнесу це здатність задовольняти потреби нинішнього покоління у продовольстві, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Сталий розвиток агровиробництва базується на тріаді (Triple Bottom Line):

1. Економічна стійкість:

- Забезпечення продовольчої безпеки.
- Диверсифікація виробництва (поєднання рослинництва, тваринництва та переробки) для зменшення ризиків.
- Енергонезалежність (використання біогазу, сонячної енергії на фермах).

2. Екологічна безпека:

- Перехід від інтенсивного хімізованого землеробства до органічного виробництва або інтегрованих систем захисту рослин.
- Впровадження сівозмін для запобігання деградації ґрунтів.
- Управління відходами (переробка гною, рослинних решток).

3. Соціальна справедливість:

- Підтримка місцевих громад, сплата податків у місцеві бюджети.
- Забезпечення інклюзивності та гендерної рівності в агробізнесі.

Стратегічні напрями забезпечення сталого розвитку:

- Інноваційна стратегія: Впровадження ресурсозберігаючих технологій (No-Till, Mini-Till), систем крапельного зрошення, використання дронів для моніторингу полів.
- Стратегія адаптації до змін клімату: Виведення посухостійких сортів, зміна строків посіву, страхування аграрних ризиків.
- Інтеграційна стратегія: Створення кластерів та кооперативів, що дозволяє малим виробникам виходити на глобальні ринки та діяти більш ефективно.

10.3. Методи та показники оцінки ефективності стратегії агропідприємства

Оцінка стратегії — це завершальний етап стратегічного управління, який дозволяє виявити відхилення та скоригувати курс. Вона проводиться на основі порівняння планових показників з фактичними.

Основні групи показників (KPI) для оцінки:

1. Фінансові індикатори:

○ EBITDA (прибуток до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань).

- Чистий грошовий потік (Net Cash Flow).
- Рентабельність земельних угідь (прибуток на 1 га).

2. Ринкові індикатори:

- Частка ринку (наприклад, у сегменті експорту зернових).
- Вартість бренду та лояльність споживачів.
- Розширення географії збуту.

3. Показники сталого розвитку (ESG-критерії):

○ E (Environmental): Вуглецевий слід продукції, кількість використаних пестицидів на гектар, відсоток перероблених відходів.

○ S (Social): Рівень травматизму на виробництві, інвестиції в соціальні проекти села.

○ G (Governance): Прозорість звітності, відсутність корупції, етика ведення бізнесу.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard — BSC) в АПК: Найефективнішим методом комплексної оцінки є BSC, яка розглядає ефективність у чотирьох проекціях:

1. Фінанси: "Як ми виглядаємо в очах акціонерів?" (Прибутковість).
2. Клієнти: "Як нас бачать споживачі?" (Якість продукції, сертифікація ISO/НАССР).
3. Внутрішні бізнес-процеси: "У чому ми маємо бути найкращими?" (Собівартість, логістика, терміни збирання врожаю).

4. Навчання та розвиток: "Чи можемо ми продовжувати вдосконалюватися?"
(Кваліфікація агрономів, цифровізація процесів).

Сучасний агробізнес не може бути ефективним, якщо він орієнтується лише на короткостроковий прибуток. Ефективність стратегічного менеджменту сьогодні нерозривно пов'язана із забезпеченням сталого розвитку. Ті підприємства, які ігнорують екологічні та соціальні фактори, втрачають конкурентоспроможність на світових ринках та довіру інвесторів.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. Визначення понять:

- *Що таке «стратегічна ефективність» і чим вона відрізняється від операційної ефективності?*
- *Дайте визначення поняттю «сталий розвиток» (Sustainable Development) у контексті агробізнесу.*
- *Що таке ESG-критерії (Environmental, Social, Governance) і як вони стосуються агрохолдингів?*

2. Складові ефективності:

- *Назвіть основні види ефективності стратегічного менеджменту (економічна, соціальна, екологічна, технологічна).*
- *Які фінансові показники найчастіше використовуються для оцінки успішності стратегії агропідприємства (ROI, EBITDA, частка ринку)?*

3. Інструментарій:

- *У чому полягає сутність Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) і які її чотири складові?*
- *Що таке стратегічний аудит і коли його доцільно проводити?*
- *Як бенчмаркінг допомагає оцінити стратегічну позицію агропідприємства?*

4. Сталий розвиток:

- *Які основні цілі сталого розвитку (ЦСР) ООН є пріоритетними для сільського господарства?*
- *Що таке «точне землеробство» і як воно впливає на екологічну та економічну ефективність?*

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. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 352 с.
4. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О., Добровольська В., Калмикова Н. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління : практикум [Електронне видання]. Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2024. 106 с.
5. Стратегічний менеджмент. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова, І.М. Олійченко, Л.Д. Оліфіренко, Т.В. Пепа, С.В. Повна, Ю.В. Шабардіна, О.М. Шевченко]. Центр учбової літератури. 2021. 376 с.
6. Буднік М.М. Стратегічне управління: навчальний посібник / М.М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.

Рекомендована література допоміжна

7. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29911>
8. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020, 424 с.
9. Ястремська О.М., Куліков О.П., Тутова А.С. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. – 324 с.
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 URL: <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 URL: https://drive.google.com/file/d/17iV0kthkZ_olMAWgveL_dtpnSqPZGu4Z/view
12. Лепейко Т.І., Чикуркова А.Д., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. №16. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328>
13. Чикуркова А.Д., Харченко Б.С. Реалізація конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4440/4475>
14. Чикуркова А.Д., Гнидюк В.С., Равлюк І.В. Напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Агросвіт*. 2024. №21. С. 43-51 URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/180/135> (фахове видання України категорії Б)
15. Чикуркова А.Д., Федірець О., Покотильська Н., Тютюнник В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах

невизначеності. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 5 (287). С. 390-402. (фахове видання України категорії Б)

16. Равлюк І.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2. № 1. С. 78-90 DOI [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-9S](https://doi.org/10.60022/2(1)-9S)

17. Ложачевська О., Навроцька Т., Яблонь В., Равлюк І. Стратегічний менеджмент інноваційного розвитку органічного виробництва в конкурентоспроможних еко-підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №7(289). С. 272-285 <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-272-285>

Інформаційні ресурси в Інтернеті

12. Нормативно-правова база <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/aspirantura/np-baza.pdf>

13. Стандарт вищої освіти: третій (освітньо-науковий) рівень, галузь знань 07 Управління і адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент (далі – Стандарт). Стандарт затверджено та введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 24.12.2021 р. № 1436. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2021/12/24/073-Menedzhment.Dok.filos.02.06.2022.pdf>

14. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського <http://www.nbuv.gov.ua>

15. Спеціалізована система пошуку наукової інформації <http://www.scirus.com/srsapp>

16. Верховна Рада України – www.rada.gov.ua

17. Кабінет Міністрів України – www.kmu.gov.ua

18. Державна служба статистики України – <https://www.ukrstat.gov.ua>

19. Інтернет-портал для управлінців – www.management.com.ua

20. Інтернет-портал з проблем менеджменту – www.12manage.com

21. Google - найбільша світова пошукова система (Українська частина) <http://www.google.com.ua/>

22. Google Scholar - пошук наукової інформації системою Google <http://scholar.google.com/>

23. Електронні навчальні онлайн-курси на платформі <https://prometheus.org.ua>

24. Науково-навчальний центр компанії «Наукові Публікації». Вебінари. <https://spubl.com.ua/uk/webinars>

25. Громадська організація «Міжнародна фундація науковців і освітян». Заходи. <https://iesfukr.com.ua/uk> <https://iesfukr.com.ua/uk/events>

26. Платформи для вдосконалення навичок і саморозвитку <https://mon.gov.ua/news/platformi-dlya-vdoskonalennya-navichok-i-samorozvitku>

Навчальне видання

Чикуркова Алла Дмитрівна

**КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ У
ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ І ЗАРУБІЖНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

*Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю D3 "Менеджмент"*

Редактор А.Д. Чикуркова

Підписано до друку 2025 р. Формат 30 × 42/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. 110.
Обл.–вид. арк. 4,6. Ум.д.а. 4,6 Тираж 20 прим. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет»
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12