

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:**

**МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
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: Методичний посібник для практичних занять для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОНП «Менеджмент» спеціальності ДЗ «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання / Алла ЧИКУРКОВА. Кам'янець-Подільський, 2025. 65 с. (2,7 ум.д.а.).

ЗМІСТ

Вступ.....	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	5
Практичне заняття 1. КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
Практичне заняття 2. ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
Практичне заняття 3. ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН.....	14
Практичне заняття 4 РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	22
Практичне заняття 5. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ	25
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ.....	32
Практичне заняття 6. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ	32
Практичне заняття 7. ВЗАЄМОЗВ’ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	34
Практичне заняття 8. ОЦІНЮВАННЯ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ.....	49
Практичне заняття 9. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	59
Практичне заняття 10. Ефективність стратегічного менеджменту і забезпечення сталого розвитку агропромислового виробництва.....	62
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	64

ВСТУП

Методичний посібник для практичних занять з навчальної дисципліни «Концепція стратегічного менеджменту та її використання у діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств» підготовлено відповідно до вимог чинної освітньої програми та з урахуванням сучасних тенденцій розвитку теорії і практики стратегічного управління. Його призначення полягає у забезпеченні методичної підтримки практичної складової навчального процесу та формуванні у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про механізми стратегічного розвитку сучасних організацій.

Метою проведення практичних занять є поглиблення, систематизація та закріплення теоретичних знань з теорії стратегічного менеджменту, а також розвиток умінь і навичок їх практичного застосування в умовах динамічного та конкурентного середовища функціонування організацій. Практичні заняття спрямовані на формування аналітичного мислення, здатності до прийняття обґрунтованих управлінських рішень та адаптації стратегічних підходів до специфіки діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств.

Основними завданнями практичних занять є:

- формування здатності застосовувати теоретичні положення стратегічного управління у практичній діяльності підприємств і організацій;
- поглиблення та розширення знань, отриманих у процесі лекційного навчання, шляхом їх практичної інтерпретації;
- набуття навичок узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту з подальшим формулюванням аналітичних висновків;
- опанування методичного інструментарію стратегічного управління та вміння його коректного використання залежно від конкретних умов господарювання;
- розвиток навичок розв'язання практичних ситуаційних завдань і кейсів, у тому числі в процесі командної роботи в малих групах;
- формування вмінь підготовки наукових статей, аналітичних оглядів і доповідей з актуальних проблем стратегічного розвитку організацій.

Практичні заняття виступають важливою формою поточного контролю рівня засвоєння теоретичних знань, сформованості навичок самостійної роботи з науковими джерелами та здатності логічно, послідовно й аргументовано викладати власні думки. У ході практичної роботи здобувачі вищої освіти повинні продемонструвати вміння виокремлювати ключові положення досліджуваних проблем, деталізувати їх зміст, здійснювати критичний аналіз і формулювати обґрунтовані узагальнюючі висновки.

Під час проведення практичних занять оцінюються усні та письмові відповіді здобувачів вищої освіти, підготовлені ними доповіді, реферати та аналітичні матеріали, активність участі в дискусіях, здатність розв'язувати практичні завдання й ситуаційні кейси, а також вміння аргументовано відстоювати власну позицію та захищати результати індивідуальної чи групової роботи.

Для ефективної підготовки до практичних занять здобувач вищої освіти повинен всебічно опрацювати питання, що розглядалися на лекціях і винесені на практичний розгляд. Зокрема, необхідно ознайомитися з планом практичного заняття та переліком рекомендованої літератури, перевірити повноту конспекту лекційного матеріалу, підготувати запитання до викладача з відповідної теми, а також розробити короткі виступи з проблемних аспектів теми.

Практичне заняття 1. КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Система стратегічного управління: поняття, елементи та їх характеристика. Стратегічне управління як вид діяльності, як процес та як галузь наукових знань. Основні принципи стратегічного управління. Передумови посилення стратегічного характеру управління підприємством. Недоліки стратегічного управління.

Еволюція стратегічного управління. Стратегічне управління як динамічна сукупність п'яти взаємопов'язаних фаз. Бюджетування та фінансовий контроль. Довгострокове планування. Стратегічне планування. Стратегічне управління. Стратегічне підприємництво.

Елементи системи стратегічного управління. Стратегічне управління як система трьох взаємопов'язаних елементів. Стратегія організації. Організаційна структура. Організаційна культура.

Стадії процесу стратегічного управління. Стратегічне управління як динамічна сукупність п'яти взаємопов'язаних етапів. Аналіз середовища. Визначення місії і стратегічних цілей. Вибір стратегії. Виконання стратегії. Оцінка і контроль виконання.

Запитання для контролю знань

1. Що означає термін «стратегічне управління»?
2. Якими тенденціями розвитку світової економіки була зумовлена поява концепції стратегічного управління?
3. Назвіть характерні риси, які притаманні сучасній концепції стратегічного управління.
4. Охарактеризуйте основні недоліки стратегічного управління.
5. Назвіть основні фази еволюції стратегічної концепції.
6. Визначте характерні риси бюджетування як першого етапу стратегічного управління.
7. Перерахуйте переваги та недоліки поточного бюджетування.
8. Охарактеризуйте довгострокове планування як один із етапів розвитку стратегічної концепції.
9. Наведіть особливості стратегічного планування у період 60х-70х років.
10. Які чинники зумовили розвиток стратегічного планування?
11. Які причини зумовили появу концепції стратегічного управління у 70-их роках.
12. Які характерні риси стратегічного підприємництва? Які причини зумовили його появу?
13. З яких елементів складається стратегічне управління?
14. Що таке стратегія?
15. Чому саме стратегія є визначальним елементом стратегічного управління?
16. Що таке організаційна структура управління організацією? Які її основні складові?
17. Охарактеризуйте основні типи організаційних структур управління організацією.
18. Дайте характеристику чотирьом рівням розробки стратегії.
19. Що таке організаційна культура? Яким саме чином вона буде впливати на систему стратегічного управління організації?
20. Як взаємопов'язані елементи системи стратегічного управління?
21. Які п'ять взаємопов'язаних етапів включає стратегічне управління?
22. Як поділяється середовище підприємства згідно методики стратегічного аналізу?

23. *Що таке місія підприємства. Як вона повинна бути сформульована?*
24. *Охарактеризуйте етап вибору та виконання стратегії.*
25. *Чому при реалізації стратегії необхідний контроль?*

Вправа 1

Сформулюйте своє бачення доцільності застосування вітчизняними організаціями стратегічного управління, вказавши його переваги та недоліки. Які основні відмінності цієї системи управління підприємством від планової системи, що застосовувалась раніше?

Вправа 2

Визначте, який підхід до організації управління реалізується в обраній вами організації за такими параметрами: які фахівці входять до складу вищого керівництва; які переважають цілі (внутрішні чи зовнішні); який часовий горизонт планування; як часто здійснюється оновлення продукції і чи тривалий це процес; до якого типу належить організаційна структура управління організацією; охарактеризуйте виробничий процес тощо.

Ситуаційна вправа 3

Zippo: гарантія на все життя

Під брендом можна випускати майже що завгодно: від запальничок до космічних кораблів. Головне - дати можливість споживачеві відчувати свою особливість і неповторність.

Річ, якою хочеться користуватися все життя, повинна бути не просто гарною, приємною, зручною, надійною. Вона, до всього іншого, повинна довго не ламатися, бажано - все життя. Зробити просто хорошу чи довговічну річ дуже складно. А зробити відмінний продукт, який не ламається, практично неможливо. Проте є сміливці, які гарантують, що їхній виріб буде працювати, навіть тоді, коли його власник зламається.

Більше того, впевненість промисловців поділяють десятки (а то й сотні) мільйонів людей по всьому світу. Вони демонструють цю впевненість, купуючи той самий товар-довгожил. Мова йде про запальнички Zippo - товар для курців, які є навіть у людей, що не курять.

Складно придумати рекламний хід, сильніший знаменитої довічної гарантії Zippo. Тим більше що гарантія - працює! Компанія виправляє будь-яку непрацюючу справжню запальничку Zippo. У ній, або міняють поламану деталь, або видають власникові нову. Причому безкоштовно - навіть поштові витрати компанія бере на себе.

Новим Прометеєм став засновник компанії Zippo Джордж Грант Блейсделл. Корпоративний переказ свідчить, що спершу заповзятливий молодий чоловік намагався заробити на життя продажем запальничок австрійського виробництва. Але фінансові результати виявилися не особливо хорошими. Тоді Блейсделл взявся за доопрацювання дітища австрійців. Так в 1932 році з'явилася на світ перша Zippo. З іменем Джордж не морочитися: взяв назву свіжого на той момент винаходу, зіпер, трохи змінив його - та й усе.

Zippo мала ряд безперечних переваг - працювала безвідмовно, не гасла на вітрі, і бензином від неї тхнуло менше, ніж від продукції конкурентів. Але її чомусь не купували. Блейсделл роздавав запальнички в якості подарунків водіям рейсових автобусів, ювелірам і продавцям сигарет. Але це не працювало. Коли Джордж усвідомив,

що крамарі вернуть носа від товарів, які не рекламуються, він витратив майже всі свої гроші на рекламу у вже популярному тоді журналі Esquire. Інтерес до запальнички виріс, але огидна дистрибуція Zippo звела ефект від реклами до нуля.

Продажі почали рости після того, як страхова компанія з Айови замовила 200 запальничок з гравіюванням у якості призів для страхових агентів. До сих пір виручка від сувенірів такого роду складає значну частину доходу Zippo.

Слава до Zippo прийшла під час Другої світової війни. Тоді уряд США прийняв рішення призупинити випуск ряду товарів широкого споживання на користь військової продукції. Блейсделлу вдалося укласти контракт на поставку запальничок для армії. У розкручуванні бренду Джордж не покладався лише на доступність і надійність свого товару. Він розсилав в якості сувенірів сотні запальничок знаменитостям, в тому числі і військовим кореспондентам. У газетах того часу неодноразово з'являлися історії про те, як сталева Zippo зупинила кулю і врятувала життя солдату; як на вогні запальнички бійці зварили суп. А льотчик посадив підбитий літак, підсвічуючи приладову панель Zippo. Загалом, виходило, що запальничка на війні є чи не важливішою від автомата.

Приблизно в той же час менеджмент компанії звернув увагу на «найважливіше з мистецтв». Zippo починає з'являтися в кінострічках, наприклад у знаменитій «Касабланці», зайвий раз підкреслюючи свій статус культової речі. З новіших кінокартин можна згадати «4 кімнати», в якій Zippo грає чи не головну роль.

Оскільки у воєнний час мідь йшла на потреби армії, Zippo випускалися в спрощеному, сталевому варіанті. Але вже в 1947 році компанія представила ряд моделей з зображеннями коней, гусей та вітрильників. Слідом за цим з'явилися срібні запальнички і Zippo в шкіряних футлярах

У 1950-х Блейсделл змінив систему дистрибуції. Країну поділили на регіони, в кожному з яких був свій менеджер з продажу. Запальнички почали продавати не тільки в тютюнових крамницях, але і в ювелірних магазинах, аптеках і бакалійних відділах. Тоді ж компанія відкрила виробничий філію в Канаді.

У 1962 році Zippo розширила продуктову лінію, яка на той час складалася з одного найменування - власне кишенькової запальнички. Під брендом Zippo почали випускати рулетку. За нею були складаний ніж, затиск для купюр, м'яч для гольфу, брелок, лупа... Але ці товари ніколи не надходили до магазинів, придбати їх можна було лише по пошті, під час спеціальних рекламних акцій. Так створювався своєрідний клуб фанатів Zippo, які відчували свою особливість і несхожість на рядових курців. Продажі акційних товарів в середині 1960-х приносили компанії до 40% доходу.

Після смерті Блейсделла в 1978 році Zippo перейшла у власність до його дочок, які відійшли від управління компанією, довіривши цей процес сторонньому менеджеру. Справи в Zippo йшли досить мляво, поки кермо влади не перейшло до Майкла Шулера.

Стратегія компанії змінилася. Zippo почала атакувати зарубіжні ринки, звернула пильну увагу на колекціонерів. Крім того, запальнички стали просуватися як сувеніри, а лінію продукції істотно розширили. Особливо добре справи пішли в Китаї та країнах Східної Європи, де відсоток курців був незрівнянно вищим, ніж у США. Антитютюнова кампанія у Штатах призвела до змін у структурі продажів Zippo: якщо в середині 1980-х на внутрішній ринок припадало 60% продажів компанії, то в 1995 році ця цифра становила лише 35%.

Що стосується колекціонерів, то, за результатами досліджень, на початку 1990-х мінімум 30% власників Zippo вважали себе такими. У відповідь на виклик ринку компанія запропонувала подарункові набори, природно, за більш високою ціною. Zippo

початку взаємовигідне співробітництво з іншими культовими брендами, такими як Harley-Davidson і Corvette. Публіці представили колекційні запальнички, що випускаються обмеженими накладками до якої-небудь події. Логічним продовженням став випуск спеціалізованого журналу і, з 1993 року, щорічний зліт колекціонерів у штаб-квартирі компанії. У 1994 році був відкритий музей Zippo, який за два роки виріс в розмірах у п'ять разів.

Агресивний підхід до диверсифікації поклав край розмовам про надмірну консервативність Zippo, які велися ледь чи не з моменту заснування компанії.

У 1993 році Zippo придбала фірму W. R. Case & Sons Cutlery Company, яка випускала кишенькові та мисливські ножі, столові прибори. Ціну на набори, що включають ніж і запальничку, встановили досить високою, але фанатів бренду це не зупинило.

Ще більш примітним став союз Zippo з японським виробником одягу Itochu Fashion System Co. Під брендом Zippo почали випускати джинси, рукавички і шкіряні куртки.

У спробі подолати наслідки антитютюнової кампанії в США Zippo випустила ZipLight - кишеньковий ліхтарик в пізнаваному корпусі від запальнички. На одну з наймасштабніших рекламних кампаній у своїй історії Zippo витратила \$ 500 тис.

1996 рік став переломним для Zippo, продажі почали знижуватися. Окрім активної урядової кампанії, спрямованої на зниження кількості курців, негативний вплив зробило і те, що Zippo володіли шість чоловік - дві дочки Блейсделла і чотири його онука. Кожен з них, природно, вважав, що його шлях виходу з кризи найправильніший. У результаті, як і можна припустити, хаотичні дії лише погіршували ситуацію.

Природно, довго так тривати не могло. Після тривалих переговорів Джордж Б. Дайк, один з онуків засновника Zippo, разом зі своєю матір'ю став власником компанії. На посаду генерального директора компанії запросили Грега Бута, фахівця-маркетолога, який раніше працював в W. R. Case & Sons. Незалежні дослідження двох консалтингових фірм показали, що впізнаваність бренду Zippo надзвичайно висока. Це давало величезні можливості в розширенні товарного асортименту за допомогою продажу ліцензій на використання торгової марки. Результати досліджень і зниження числа курців в США привели до того, що Дайк і Бут поставили перед собою амбітне завдання: до 2010 р. збільшити частку доходів компанії від товарів, не пов'язаних з курінням, до 50%. Крім того, декларувалася мета двократного збільшення продажів в ці ж терміни.

Першим продуктом, що з'явилися після проголошення нової стратегії, стала все ж таки запальничка. Щоправда, не для курців - новий товар призначався для розпалювання камінів, багать, ліхтарів, свічок. Виробництво нових багатоцільових запальничок вирішили відкрити в Китаї, в той час як старі все так само випускалися в Бредфордї.

Масована рекламна кампанія дозволила продати за перший рік близько 2 млн. багатоцільових запальничок - набагато більше того, що Zippo запланувала.

Обнадіював і той факт, що в основному споживачами нового товару були жінки і молодь, а не чоловіки, як раніше.

Крім запуску нової запальнички, керівництво компанії продовжувало налагоджувати відносини з колекціонерами. У 2002 р. був відкритий міжнародний клуб Zippo Click («Клацання Zippo»). Щорічний внесок склав \$ 20: за ці гроші член клубу отримував підписку на щоквартальний журнал, доступ до спеціалізованого сайту і можливість придбання ексклюзивних брендovаних товарів. По суті - абсолютно безглузді вигоди для звичайного користувача, але унікальні для фанатів.

У 2003 році була випущена чотириохсотмільйонна Zippo. Тоді ж керівництво компанії закрило фабрику в Канаді, повністю консолідувавши випуск традиційних запальничок у Бредфорді.

Одна з найсерйозніших проблем для Zippo - підробки. За підрахунками фахівців, через контрафактну продукцію, як правило китайського виробництва, продажі компанії на третину менші, ніж могли б бути. Щодня, як стверджують у Zippo, на світ з'являється 45 тис. підроблених запальничок. Борючись з підробками, менеджери запатентували не тільки пристрій запальнички, але і клацання Zippo.

За іронією, ринок Китаю є одним з пріоритетних для компанії. У 2003 році Zippo відкрила свій перший магазин в цій країні. Там продається весь асортимент продукції компанії - від запальничок до одягу, сонцезахисних окулярів і аксесуарів. Оскільки в Китаї палять 40% дорослого населення та споживають третину світового тютюну, не дивно, що Zippo планує розширювати в цій країні мережу своїх магазинів.

Борючись із підробками, менеджери компанії виявили, що одна невелика італійська фірма шие портмоне, рукавички та інші шкіряні вироби під брендом Zippo з кінця 1980-х. Причому абсолютно законно: американці забули закріпити за собою право використання назви при пошитті виробів зі шкіри. Після довгих розглядів у суді виробники запальничок просто-напросто купили підприємливих італійців.

Згідно зі стратегією Zippo, серед товарів компанії буде все більше продуктів, не пов'язаних з сигаретами: грилів, обігрівачів і, можливо, навіть гірських велосипедів. Керівництво компанії стверджує, що на кожен з них буде поширюватися знаменита довічна гарантія. Незрозуміло тільки одне: чи будуть ці товари видавати знамените клацання Zippo.

Завдання до вправи

1. Визначте місію компанії Zippo та стратегічні цілі.
2. В чому полягає філософія бізнесу компанії Zippo?
3. Охарактеризуйте історичну зміну стратегії компанії Zippo.
4. Яка сучасна стратегія бізнесу компанії Zippo? Які її переваги та недоліки?

Практична заняття 2. ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття стратегії організації. Стратегія як процес. Стратегія як результат. Стратегія як зразок. Стратегія як блеф. Філософська та організаційно-управлінська концепції стратегії. Характерні риси добре розробленої стратегії. Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії. Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії.

Класифікація стратегій організації. Ознаки класифікації стратегії. Корпоративна стратегія. Ділова стратегія. Функціональна стратегія. Операційна стратегія. Маркетингова стратегія. Виробнича стратегія. Фінансова стратегія. Організаційна стратегія. Соціальна стратегія. Стратегія зростання. Стратегія утримання. Стратегія скорочення. Стратегія лідера. Стратегія претендента. Стратегія послідовника. Стратегія новачка. Стратегія мінімальних витрат. Стратегія зосередження. Стратегія диференціації. Стратегія вузької спеціалізації. Стратегія диверсифікації. Активна стратегія. Пасивна стратегія.

Стратегічний набір організації. Стратегічний набір як система стратегій різного типу. Вимоги до добре сформованого стратегічного набору. Структура стратегічного набору. Стратегічна прогалина.

Практичне завдання: «Моделювання системи синергетичного стратегічного управління агропідприємством»

Мета: Розробити та обґрунтувати стратегічний план розвитку конкретного аграрного (або переробного) підприємства Подільського регіону, інтегрувавши в його діяльність елементи європейської кооперації та американських прецизійних технологій.

Етап 1. Діагностика об'єкта дослідження

Оберіть реальне підприємство та проведіть експрес-аналіз за двома векторами:

1. **Технологічний рівень (US-vector):** Оцініть ступінь цифровізації (наявність систем паралельного водіння, датчиків вологості, ERP-систем, використання дронів).

2. **Соціально-інституційний рівень (EU-vector):** Проаналізуйте участь у кооперативах, наявність екологічних сертифікатів (Organic, GlobalGAP), рівень взаємодії з місцевою громадою.

Етап 2. Формування синергетичної стратегії

Заповніть матрицю стратегічного синтезу для обраного підприємства:

Елемент стратегії	Інструмент (США)	Принцип (ЄС)	Очікуваний результат
Управління ресурсами	Точне внесення добрив (Variable Rate Application)	Циркулярне використання відходів (Біогаз/Компост)	Зниження собівартості на 15% та екологічна премія до ціни.
Маркетингова політика	Аналіз Big Data для прогнозування попиту на глобальних ринках	Регіональний бренд «Подільський продукт» (PDO/PGI)	Вихід на преміальні сегменти ринку ЄС.
Організаційний розвиток	Хмарні сервіси для управління віддаленими командами	Кооперація з малими фермерами для стабільності постачання	Зниження ризиків перебоїв сировини та підвищення лояльності персоналу.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта стратегічної синергії

Етап 4. Візуалізація результатів

Побудуйте «Карту стратегічного позиціонування». Розмістіть ваше підприємство на осях:

- **Вісь X:** Технологічна досконалість (0–100%).
- **Вісь Y:** Соціально-екологічна інтегрованість (0–100%).

Завдання: Обґрунтуйте, які саме заходи дозволять підприємству переміститися у верхній правий квадрант — «Зона стратегічного лідерства (Синергія)».

Очікуваний результат виконання завдання:

Підготовлений аналітичний звіт (5–7 сторінок), який містить:

1. Обґрунтування вибору конкретних інструментів синтезу.
2. Розрахунок економічної та соціальної ефективності.
3. Пропозиції щодо корегування існуючої стратегії підприємства.

Запитання для контролю знань

1. Що означає термін «стратегія»?
2. Охарактеризуйте основні підходи до визначення стратегії.

3. Розкрийте розуміння стратегії як «управління ресурсами». Коли таке тлумачення стратегії застосовувалося?
4. Які існують основні концепції стратегії?
5. Розкрийте суть поняття «блеф-стратегія». З якою метою воно застосовується?
6. Коли стратегія стала невід'ємною складовою управління?
7. Хто запропонував тлумачення стратегії як 5P? В чому його суть?
8. Яке тлумачення стратегії дав І. Ансофф?
9. Наведіть визначення стратегії А. Мескона.
10. Чим зумовлена необхідність розроблення стратегії підприємства?
11. Які фактори впливають на зміст стратегії конкретного підприємства?
12. Які ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії?
13. Назвіть ознаки класифікації стратегії.
14. Які види стратегії розрізняють за ієрархією в системі управління?
15. Охарактеризуйте корпоративну, ділову, функціональну, операційну стратегії.
16. Які види стратегії розрізняють за функціональним критерієм?
17. Охарактеризуйте маркетингову, виробничу, організаційну, соціальну стратегії.
18. Чому з функціональних стратегій першою має розроблятися саме маркетингова?
19. Які види стратегій виділяють за стадією життєвого циклу бізнесу?
20. Охарактеризуйте стратегії зростання, утримання, скорочення.
21. Охарактеризуйте види стратегій за конкурентною позицією.
22. Які ви знаєте стратегії за способом досягнення конкурентних переваг?
23. Назвіть і охарактеризуйте види стратегій за рівнем глобалізації бізнесу.
24. Що таке стратегічний набір організації? Які вимоги ставляться до правильно сформованого стратегічного набору?
25. Які групи стратегій входять до «стратегічного набору» організації?
26. Що таке стратегічна прогалина? За допомогою яких дій її компенсують?

Вправа 1

Відомий фахівець із стратегічного менеджменту І. Ансофф стверджував: «Формування стратегії здебільшого не приносить фірмі безпосередньої вигоди, враховуючи великі грошові витрати і витрати робочого часу». Поясніть, для чого у такому випадку організації розробляють стратегію?

Ситуаційна вправа 2

Сучасна фірма "Пивовар" — спадкоємець пивоварні, заснованої у 1715 р. Через півтора століття вона стала найбільшим заводом Галичини. До 60-х років нинішнього століття "Пивовар" вважали найбільшим виробником хмільного ячмінного напою в Україні. Впродовж 50 - 70-х років цей завод був єдиним у колишньому Союзі виробником пастеризованого пива.

Результати перших взаємин із зарубіжним інвестором кілька років тому "Пивовар" використав своєрідно. Намагаючись поріднитися з "Кока-Колою", пивоварня віддала зарубіжному партнеру під будівництво спільного заводу свою ділянку в місті з недобудованим цехом безалкогольних напоїв. Але коли на місці довгобуду виріс новий корпус, український співзасновник розлучився з іноземним напарником. Керівництво "Пивовара" пояснило тоді несподіваний вчинок пивзаводу небажанням підприємства розпорошуватися на дотичні проекти та прагненням вкласти отримані від продажу своїх акцій кошти у модернізацію виробництва.

Восени 1997 р. на "Пивоварі" було закінчено перший етап технічного переозброєння. Тут запустили лінію німецької фірми "Деестіл" з розливу пінистого напою у 50-літрові бочки з нержавіючої сталі. За годину обладнання "розфасовувало" 100 бочок пива. Для його роздрібного розливу та поліпшення смакових якостей: броварня придбала у Чехії та Німеччині 60 спеціальних апаратів. Перший етап осучаснення коштував "Пивовару" близько мільйона доларів. Наступної весни на заводі планували завершити модернізацію. Однак вплив зовнішніх чинників, зокрема високі податки, економічний хаос, низька купівельна спроможність населення скорочували випуск пива, перешкоджаючи поверненню витрачених на реконструкцію коштів. Окрім цього, продукцію "Пивовара" почали тіснити на прилавку потужні конкуренти, які з меншими витратами варили якісніший напій. Якщо у рекордному 1987 році "Пивовар" виробив 7 млн. декалітрів пива, то досягнення останніх місяців цієї броварні — 300 тис. декалітрів.

Таке становище позначилося на ціні акцій: пересічні власники позбувалися своїх часток у майні "Пивовара" за 7 — 14 грн. Тоді як номінальна ціна акції становила 50 грн, а ринкова — 100 грн. Цим скористалася скандинавська компанія ВТН, придбавши контрольний пакет акцій (50,3 %) українського підприємства, і почала вкладати кошти у виробництво. До наступного літа ВТН планує інвестувати у "Пивовар" 7 млн. доларів, а впродовж наступних двох-трьох років — 25 млн. доларів.

Компанія ВТН займає провідне місце в Європі серед виробників пива. Основну ставку вона робить на придбання уже відомий місцевих марок пива і "підтягує" їх до рівня світової якості. Пиво "Пивовара" скандинави пообіцяли поставити на "броварний п'єдестал" через півтора — два роки і налагодити випуск 10 млн. декалітрів напою щорічно.

Філософія ВТН у всіх країнах, де компанія є інвестором, схожа як дві краплі води. Вона не залучає до керівництва своїх людей, а спирається на місцеві кадри. Чотири рази на рік засідає наглядова рада, яка аналізує роботу підприємства та окреслює його перспективу.

Іноземці пообіцяли, що почнуть розливати "найкраще у світі галицьке пиво", щоправда, вже не "живе", як це традиційно робилося століттями, а пастеризоване.

Завдання до вправи

1. Сформулюйте місію "Пивовара", виділивши образ і кредо.
2. Чи змінювалась місія галицької броварні протягом її 300-літньої історії?
3. Вкажіть найпривабливіші цілі фірми "Пивовар".
4. Охарактеризуйте сучасну стратегію бізнесу фірми "Пивовар"? Які її переваги та недоліки? Чим вона відрізняється від стратегії компанії ВТН?

Ситуаційна вправа 3

Стратегія бізнесу компанії McDonald's

Стратегія компанії - це набір відповідей на питання "як". Ці питання у кожній компанії свої і залежать від становища і цілей компанії. У будь-якому виді бізнесу умови ринку дозволяють навіть близьким конкурентам уникнути стратегій-близнюків: одні вибирають шлях зниження витрат, інші - диференціації товарів або послуг, треті - обслуговування ринкових ніш або задоволення вузькоспецифічних потреб покупців. Одні компанії конкурують локально або регіонально, інші - глобально. Існує безліч способів ведення бізнесу і позиціонування, тому опис стратегії повинен бути дуже докладним, відображати специфіку даної компанії.

Стратегія McDonald's

У 1999 році компанія McDonald's лідирувала на світовому ринку громадського харчування за рахунок сильного бренду і загального обсягу продажів у 35 млрд. дол. З більш ніж 25 тис. ресторанів McDonald's близько 80% перебували у франчайзингу у приблизно 5000 власників у всьому світі. За останні 10 років обсяги продажів компанії збільшувалися щорічно в середньому на 8%, а коефіцієнт окупності її акцій склав 20%.

McDonald's розробила єдині стандарти приготування страв, технології обладнання, маркетингових стратегій, програм підготовки персоналу, організації обслуговування, методики вибору місця розташування закладів і системи постачань. Ці стандарти діють в усіх ресторанах компанії в будь-якій країні світу. У майбутньому корпорація бачить себе кращою в світі мережею ресторанів швидкого обслуговування і має намір перевершити конкурентів за якістю, рівнем обслуговування, санітарним станом і споживчою цінністю. Стратегічними пріоритетами компанії названі забезпечення стабільного зростання, бездоганне обслуговування клієнтів, збереження статусу ефективного та якісного виробника, підвищення кваліфікації співробітників на всіх рівнях, організація обміну досвідом між підрозділами в різних країнах, постійне вдосконалення концепції швидкого харчування, заохочення розробки нових страв, інновації в обладнанні, маркетингу, організації обслуговування та технологіях.

Стратегія зростання

- Розширюватись на ще не охоплені ринки, відкриваючи щорічно 1750 ресторанів (в середньому по одному кожні 5 годин), частково власних, частково - на умовах франчайзингу, причому 90% цих нових ресторанів повинні відкритися за межами США.
- Зайняти лідируюче положення на закордонних ринках.
- Збільшувати відвідуваність ресторанів компанії, пропонуючи нові і недорогі фірмові страви, збільшуючи порції при збереженні колишньої ціни, організовуючи дитячі ігрові майданчики при ресторанах.
- Дослідити можливості глобальної інфраструктури постачальників компанії, їх досвід в управлінні комплексними закладами громадського харчування, виборі місць розташування ресторанів, маркетингової діяльності.

Стратегія франчайзингу

- Видавати ліцензію на франчайзинг тільки ініціативним, досвідченим підприємцям з хорошою репутацією; спеціально готувати їх до активного просування торгової марки McDonald's на місцях. (Договори про франчайзинг не укладаються з корпораціями, партнерами і пасивними інвесторами.)

Розташування ресторанів і стратегія будівництва

- Місце розташування ресторанів повинно бути зручним для клієнтів і вигідним для компанії. Проведені компанією дослідження показали, що 70% рішень про відвідування McDonald's приймається спонтанно, тому вирішено розміщувати ресторани в місцях, де ймовірність такого рішення максимальна. У США компанія, окрім традиційного розміщення ресторанів в передмістях і містах, відкриває заклади McDonald's в аеропортах, лікарнях, університетах, великих торгових центрах (Wal-Mart, Home Depot), на станціях техобслуговування. За кордоном США стратегія компанії така: спочатку відкривати ресторани в центрах міст, потім організовувати обслуговування автомобілістів в закладах McDrive (коли клієнти можуть поїсти, не виходячи з машини) у віддалених від центру районах, потім освоювати інші райони.
- Знизити витрати на підготовчі та будівельні роботи за рахунок стандартизації та підвищення ефективності проектів, консолідованих закупівель устаткування і будівельних матеріалів через глобальну систему поставок.

- Підвищувати привабливість ресторанів McDonald's як всередині, так і зовні, надавати послуги обслуговування в автомобілі, створювати дитячі майданчики, де це можливо.

Стратегія в асортименті продукції

- Пропонувати обмежений набір страв.
- Покращувати смакові якості пропонованих страв (особливо бутербродів).
- Випробувати нові категорії страв швидкого приготування (курча, мексиканський салат, піца, гострі бутерброди та ін), додати страви для любителів здорової їжі.
- Швидко вводити у виробництво нові потенційно популярні страви і настільки ж швидко знімати з виробництва страви, що не завоювали популярність, вчитися на своїх і чужих помилках і швидко переключатися на розробку нових ідей. (Це принципово новий елемент стратегії, що змінив багаторічну практику ретельного тестування страв перед включенням в меню у всій мережі McDonald's. Блюдо Chicken McNuggets, наприклад, тестувалося 7 років.).

Організація роботи ресторанів

- Суворо дотримуватись стандартів якості, санітарного стану приміщень та устаткування, організації обслуговування, роботи касирів.
- Продовжити впровадження програми "Зроблено для вас", що припускає установку більш досконалого обладнання, комп'ютеризацію та використання нових методів приготування страв, що дозволяють швидше і ефективніше виконувати замовлення клієнтів.

Продажі, маркетинг і збут

- Пропагувати імідж McDonald's як зразок якості, чистоти і високої споживчої цінності за допомогою активної рекламної кампанії в засобах масової інформації та спеціальних заходів; просування фінансується за рахунок прибутку ресторанів.
- Використовувати ляльку Рональд Макдональд для підвищення популярності торговельної марки серед дітей, а також приставки Mc в назвах страв, щоб позначити їх належність до McDonald's.
- Використовувати спеціальні заходи для залучення дітей.

Людські ресурси і навчання.

- Призначати однакові і недискримінаційні ставки заробітної плати в усіх регіонах; навчати персонал; заохочувати індивідуальні та колективні успіхи в роботі; створювати можливості кар'єрного росту; встановити гнучкий графік роботи для здобувачів вищої освіти.
- Наймати на роботу працьовитих і обов'язкових службовців, навчати їх якісному обслуговуванню, швидко підвищувати по службі перспективних працівників.
- Навчити правильному обслуговуванню клієнтів і організації швидкого харчування франчайзингові компанії, менеджерів ресторанів та їхніх помічників. (Викладачі відділень "Університету гамбургерів" в США, штат Іллінойс, Німеччини, Англії, Австралії та Японії щорічно навчають 5000 здобувачів вищої освіти на 22 мовах.)
- Сприяти обміну передовим досвідом у глобальному масштабі, тобто домагатися того, щоб кращі методики обслуговування та нові ідеї з будь-якого ресторану McDonald's негайно впроваджувалися в ресторанах компанії у всіх країнах світу.

Соціальна відповідальність і участь в суспільному житті

- Активно брати участь у громадській діяльності регіону: підтримувати місцеві благодійні установи та соціальні проекти; сприяти створенню атмосфери добросусідства, брати участь в освітніх програмах.

- Фінансувати так звані Будинку Рональда Макдональда (безкоштовне житло для членів сімей хворих дітей, що приїжджають на лікування в спеціалізовані клініки з віддалених районів. Наприкінці 1995 року таких закладів було вже 168 в 12 країнах.)

- Підтримувати диверсифікацію зайнятості та добровільну громадську діяльність; підтримувати заклади, що знаходяться у франчайзингу у представників різних меншин (жінки та представники різних меншин склали більше 34% власників ліцензій та 70% кандидатів на отримання ліцензій.)

- Надавати підтримку освіти за рахунок призначення спеціальних стипендій, премій для викладачів та створення фонду безкоштовних навчальних посібників.

- Впроваджувати програми по захисту навколишнього середовища.

- Надавати споживачам інформацію про склад продуктів McDonald's.

Завдання до вправи

1. Опишіть стратегію компанії McDonald's.
2. До яких видів можна віднести стратегію компанії McDonald's, враховуючи різні класифікаційні ознаки?
3. Які переваги та недоліки обраної стратегії компанії McDonald's?

Практична заняття 3. ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Місія, її зміст і роль в організації. Поняття місії. Взаємозв'язок місії із баченням, образом та кредом організації. Чинники, які мають бути враховані при формуванні місії. Правила вибору місії організації. Роль місії.

Поняття та види цілей. Взаємозв'язок місії та цілей організації. Стратегічні та фінансові цілі. SMART-характеристика цілей. Довгострокові та короткострокові цілі.

Формулювання та взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства. Стадії процесу формування цілей. Рангування цілей. «Дерево цілей». Узгодження різних цілей організації.

Запитання для контролю знань

1. Розкрийте сутність місії, яке її місце у стратегічному управлінні?
2. Охарактеризуйте поняття «стратегічне бачення», «образ» та «кredo» організації.
3. Які чинники потрібно враховувати при формуванні місії?
4. Охарактеризуйте правила вибору місії.
5. Яка роль місії в організації?
6. Сутність цілей у стратегічному управлінні.
7. Розкрийте особливості стратегічних і фінансових цілей.
8. Що таке SMART-характеристики цілей?
9. Які особливості довгострокових та короткострокових цілей?
10. Охарактеризуйте процес формулювання цілей.
11. Опишіть систему цілей організації.
12. Поясніть взаємозв'язок цілей в організації.

Вправа 1

Розробіть можливу місію та сформулюйте кілька основних цілей для свого навчального закладу.

Вправа 2

Розробіть місію для фармацевтичного підприємства, яке виробляє та збуває ліки і має мережу власних аптек.

Вправа 3

Під час визначення цілей організації виникає проблема вибору найважливіших. Запропонуйте систему цільових орієнтирів організації і визначте рівень їх пріоритетності. Які найсуттєвіші чинники впливають на вибір?

Ситуаційна вправа 4

еВау: весь світ - на аукціон!

Усі мріють про те, щоб зробити своїх клієнтів одночасно продавцями і покупцями, які самі рекламують і продають свій товар, проте не всі вірять, що це можливо.

«Половина бутерброда десятирічної давності продається з молотка. За лот пропонують \$ 22 тис.!»... Час від часу в пресі з'являються курйозні новини на зразок цієї. Мова йде про незвичайні товари, виставлені на відкриті торги. Саме завдяки таким заміткам багато хто вперше дізнався про інтернет-аукціон еВау, звичайно ж, звернувши увагу на досить немилозвучне для нашої людини назву Але навряд чи це стурбує компанію еВау - один з найвідоміших, найдорожчих і, можливо, найбільш самовпевнених світових брендів. еВау не платить за подібні згадки в засобах масової інформації. Більше того, компанія навіть не має відношення до таких публікацій.

Аукціони еВау - це суцільний інформаційний привід. Списані поліцейські машини. Будинки, в якому жив Білл Клінтон, будучи дитиною. Одяг героїв серіалу «Секс і місто». Виграшний лотерейний квиток за версією турецької ворожки. Ноутбук найвідомішого хакера Кевіна Митника. Персонажі і амуніція для комп'ютерної гри. Годинний курс майстерності від диригента Симфонічного оркестру Бірмінгема. Реклама на чоловічу гідність якогось жителя Великобританії. Відеозапис свідчень Білла Гейтса в ході антимонопольного процесу в 1998 році ... Воістину на цій величезній світовій барахолці можна купити і продати все що завгодно! Свою місію компанія сформулювала так: надати глобальну торговельну платформу, де практично кожен може торгувати практично будь-якою річчю. Більшість аналітиків сходяться на думці, що основна причина популярності сайту еВау.com полягає в можливості продати там майже все. Причому це «майже» включає в себе досить незначні обмеження легітимного і етичного характеру.

Нині популярність бренду еВау давно переступила межі англомовної частини Інтернету. Хто сам не користувався, принаймні, чув - бачив - обговорював. А для заокеанського середнього класу еВау - і зовсім щось само собою зрозуміле, як кока-кола. Одні лають аукціон і шукають альтернативи, інші захоплюються, але в будь-якому випадку викреслити з життя не можуть. Сьогодні на еВау - більше 100 млн. зареєстрованих користувачів з усього світу. Люди знаходяться в он-лайн на цьому сайті більше часу, ніж на будь-якому іншому, роблячи еВау найпопулярнішим місцем торгівлі.

Популярність наздогнала eBay зовсім раптово. Як, втім, і фінансовий успіх. Зліт цієї компанії в черговий раз спростовує всі відомі закони бізнесу. Якщо б не існувало яскравої історії успіху компанії eBay, ви скептично посміхнулися б, почувши, що:

- компанія може бути прибутковою з першого дня її створення;
- для створення компанії не потрібні матеріальні вкладення;
- компанія може заробити мільярд, навіть якщо у її творців немає економічної освіти та управлінських талантів;
- ідеї для розвитку компанії пропонують самі клієнти;
- успіх до компанії приходить швидко і назавжди.

Ну і, нарешті, найнеймовірніше: клієнти компанії виступають одночасно продавцями і покупцями - самі рекламують товар і дбають про його доставку, самостійно вирішують фінансові питання. А фірма нагріває на цьому руки!

Кажуть, вся справа у вдалій бізнес-моделі, «винайденій» засновниками компанії. Але, по суті, інтернет-аукціон - це традиційний аукціонний бізнес, адаптований для віртуального простору. Всього лише новий підхід до старої справи. Проте саме така стратегія часто і спрацьовує!

Стара пісня на новий лад

Здавалося б, Інтернету багато - вистачить усім. Але бажаючих орендувати собі віртуальну вітрину у eBay - хоч відбавляй. Аукціон eBay - це величезний посередник, що допомагає покупцеві і продавцеві знайти один одного. Кожному продавцеві для реклами його лота надається «торгове місце». Причому компанія не бере на себе ніяких зобов'язань щодо доставки і способів розрахунків між учасниками торгів. Прибутки компанії складаються з комісійних, які платить продавець, виходячи з вартості своїх товарів. Завдяки неймовірно великій кількості зареєстрованих користувачів, кожен з яких приносить компанії порівняно невеликі гроші, eBay вдається заробляти мільйони, практично нічого не роблячи!

Суспільний початок, закладене в кожній людині, - ось глибинна причина популярності такого проекту. Люди приходять, діляться думками, спілкуються, купують і продають - як у давні часи на ринковій площі. «Це інтернет-товкучка, на якій зустрічаються мільйони людей, щоб поміняти старий принтер на відеокарту, поштові марки на цвяхи, продати або купити старий диван, автомобіль, нерухомість або просто поштовхатися серед таких же покупців і продавців», - так характеризують свою діяльність самі аукціоністи eBay. Робота аукціону - ринковий торг, відтворений на новий манер у віртуальному просторі, як виявилось, найкращим чином підходить для цього завдяки безмежності, загальнодоступності та оперативності.

Організатори eBay не винайшли нічого принципово нового в стратегії і тактиці електронного або аукціонного бізнесу. Вони лише спробували поєднати переваги того й іншого з головною метою: сприяти маркетингу і стимулювати ділову активність учасників торгів. Роль організаторів аукціонного процесу тільки в тому, щоб звести всіх учасників разом, врегулювати їх взаємовідносини і забезпечити зручність підготовки, проведення та підбиття підсумків торгів.

По мірі того, як рік у рік удосконалюється система взаємовідносин між організаторами аукціону, продавцями і покупцями, розширюється коло компаній і людей, що утворюють формацію під назвою «інтернет-спільнота eBay». Якщо в кінці 1998 р. налічувалося близько 2 млн. користувачів, то до кінця 2004-го - понад 135 млн. (з них активних - близько 60 млн.). Для цього співтовариства аукціон став невід'ємною частиною життя. Компанія досі спирається на співтовариства, а не на рекламу. Втім, як

сказав П'єр Омідьяр, засновник eBay, він завжди в першу чергу думав не про бізнес, а про союз однодумців. Саме потяг до спілкування, за його словами, став головною рушійною силою eBay.

Чи тільки в самій моделі бізнесу справа? Мабуть, ентузіасти-засновники eBay були дуже кмітливі і розторопні, зумівши перетворити свої захоплення у неймовірно успішний бізнес.

Хобі на мільйон

А почалася вся історія з подружки П'єра Омідьяра, якого вже зарахували до розряду великих інтернет-бізнесменів. Він зумів не тільки заробити величезні статки, а й змусити згодом гроші працювати на себе. На той час у Памели (так її звали) було дуже зворушливе хобі - колекціонування сувенірних коробочок з-під цукерок Pez. Деяких примірників у неї бракувало, в той час як були й дублікати, які Памела була не проти реалізувати або обміняти. Омідьяр - програміст за освітою і духу - розмірковував недовго. На своєму персональному сайті він вирішив розмістити невеликий спеціалізований додаток, що дозволяє проводити продаж в режимі он-лайн. А оскільки вартість порожніх, нехай навіть сувенірних упаковок не визначалася жодними правилами ціноутворення, П'єр створив програму для торгівлі у форматі аукціону.

Ідея була чудовою, нестандартною на той час, і інтерес аудиторії до аукціонних онлайн-торгів виявився досить великий. На перших порах П'єр не брав плати за користування сайтом, але подібний альтруїзм не витримав напору життєвих реалій. Незабаром була введена компенсаційна система, що включала невелику плату за розміщення лотів і комісійні за результатами угод. Як бачимо, Омідьяр не робив ніяких великих фінансових уливань у свій новий проект. Основні інвестиції - витрачені трудодні самого П'єра, але вони - не в рахунок, адже спочатку проект сприймався просто як захоплення.

Експеримент неухильно переростав у бізнес. Невелика плата, яку П'єр стягував з кожного продажу, йшла на розширення аукціону. Незабаром дохід від проекту став перевищувати зарплату П'єра в компанії General Magic, де той працював. І ось у травні 1996 р. Омідьяр вирішує залишити роботу і всю свою увагу приділити новому підприємству, взявши у партнери старого приятеля Джеффа Сколла. До того моменту швидкість розвитку нового онлайн-бізнесу стала просто приголомшливою і склала 70% на місяць. Прискореними темпами збільшувалася кількість зареєстрованих користувачів, число проведених аукціонів. У результаті постійно зростали суми фінансових надходжень, приносячи надзвичайні прибутки засновникам фірми, жоден з яких не мав економічних знань і не мав управлінського досвіду.

У 1997 р. Омідьяр дав компанії назву eBay і став займатися агресивною рекламою. Назва була придумана без творчого підходу: слово утворено за типом e-commerce: («e» - стандартний префікс для слів, що мають відношення до Інтернету, «електронний», «bay» - «купувати» (англ.)).

До середини 2005 року на eBay проводилося по 800 тис. аукціонів на день. А в 1998 році була відзначена десятимільйонна угода eBay, і компанія продемонструвала всьому світу, що період аматорства вона благополучно минула. Настала пора виходити зі своїми акціями на біржу, реорганізовувати структуру фірми і докорінним чином міняти систему менеджменту.

До часу, коли eBay стала публічною компанією, число її зареєстрованих користувачів уже перевищувала мільйон. До кінця року особиста частка Омідьяр в капіталі компанії становила приблизно \$ 3 млрд. Його фірма стала надприбутковою

буквально з перших днів свого існування, за якихось півроку зуміла вирости в 25 разів, а вартість її акцій одного разу потроїлася всього за добу.

У 1998 р. вирішили запросити професійного управлінця на посаду виконавчого директора. До вибору кандидатів підійшли з усією серйозністю. Пошуками зайнявся відомий мисливець за кваліфікованими кадрами Девід Берн, який врешті-решт зупинився на кандидатурі Маргарет Уїтмен. Вона була досвідченим, але молодим, дуже енергійним і в міру ризиковим, по-хорошому марнославною і при цьому розсудливим професійним менеджером з блискучою економічною освітою. На користь Маргарет свідчило навіть те, що вона ніколи раніше не працювала ні в ІТ-сфері взагалі, ні в електронній торгівлі зокрема. А Девід був переконаний, що електронному аукціону просто необхідний підхід фахівця традиційної економіки. Маргарет Уїтмен у той час ні про які зміни не думала. Проте після зустрічі з Омідьяром вона прийняла-таки це ризикову пропозицію. І не прогадала. Сьогодні вона значиться на п'ятому місці в списку ста найвпливовіших жінок планети, складеному відомим журналом Forbes (рейтинг базується на кількості згадувань у ЗМІ та економічному впливі, при оцінці якого враховуються посада претендентки, розміри контрольованої економічної сфери і спеціальний коефіцієнт, що дозволяє проводити порівняння різних економічних критеріїв). Основне досягнення Уїтмен на посаді виконавчого директора - це, за її словами, «створення першого вдалого прецеденту, в якому класичний менеджмент вдалося поєднати з характерними особливостями управління інтернет-бізнесом».

Однак швидке розширення eBay не було таким гладким. У 1999 р. стався ряд переривань обслуговування, одне тривало майже 22 години. Компанія тоді понесла колосальні збитки, а її ринковий капітал скоротився відразу на \$ 5 млрд. Багато інвесторів, злякавшись, кинулися продавати свої акції. Для того щоб відновити довіру клієнтів, було зроблено десять тисяч звернень за телефоном основним користувачам з вибаченнями за доставлені незручності та запевненнями, що в майбутньому буде зроблено все можливе для запобігання подібних збоїв в роботі.

Сьогодні eBay - одна з небагатьох компаній електронної комерції, яка одночасно і приносить прибуток, і динамічно розвивається - її показники перевершують всі прогнози аналітиків. Якщо в 2000 р. вона отримала прибуток \$ 432 млн., то до кінця 2004 р. - \$ 3,3 млрд.

Аукціон eBay має таку популярність, що просте виставлення на продаж привертає до товару увагу тисяч потенційних покупців. Саме тому з eBay не конкурують. eBay майже не критикують. Її використовують. І кожен - у своїх інтересах.

Зоряний локомотив

На даний момент eBay - це не тільки аукціони, а й спеціалізовані сайти, що займаються продажами різних товарів за фіксованими цінами, і рекламний майданчик, і ще багато-багато іншого. Безкоштовна реєстрація і членство в аукціоні, простота і зручність для користувача інтерфейсу, впровадження в систему оплати сервісу електронних платежів PayPal - завдяки наявності цих умов учасниками торгів стали аукціоністи всіляких категорій: транснаціональні корпорації та сімейні підприємства, великі і дрібні компанії-виробники і фірми-трейдери, державні структури і приватні особи. У списку партнерів компанії можна знайти IBM і AOL Time Warner, Sun і IPIX та ін.

Електронні торги дозволяють корпоративним аукціонерам не тільки організувати додаткові канали реалізації апробованих товарів і послуг, але й з не меншою

ефективністю проводити таку важливу для них політику пробних продажів ринкових новинок. Тому багато фірм використовують онлайнові аукціони як інструмент маркетингової оцінки, за допомогою якого можна визначити величину початкового попиту і оптимальну ціну для майбутніх серійних виробів. Інтерактивні інструменти і маси зареєстрованих користувачів дозволяють це робити.

Такі гіганти, як Disney, IBM і Home Depot, вже використовують можливості eBay для продажу товарів, знятих з виробництва, або просто надлишків. Багато постачальників, які не володіють власними засобами електронного маркетингу, застосовують eBay в якості основного інструменту пропаганди своєї продукції та налагодження контактів з потенційними споживачами. По всьому світу зараз нараховуються вже сотні людей, які заробляють на життя тільки й виключно торгівлею на цьому аукціоні.

Найбільш хитрі представники рекламної братії не забарилися скористатися цим недорогим рекламним майданчиком для підняття популярності товарів. Як не дивно, подібний спосіб найчастіше виявляється досить ефективнішим, ніж інтенсивна реклама в її більш традиційному вигляді. Адже безліч людей регулярно переглядають список пропонуваного товарів, роблячи регулярні покупки. Навіщо витрачати гроші на мережевий маркетинг і рекламу, якщо можна причепитися до зоряного локомотиву, на якому їдуть одночасно більше ста мільйонів споживачів?

У чому ж секрет? Що допомагає компанії не тільки бути фінансово успішною, але й підтримувати сприятливу репутацію в очах мільйонів користувачів і потенційних клієнтів? Можливо, грамотні бізнес-стратегії. А шляхи для розвитку підказують самі користувачі аукціону.

Більше, вище, сильніше

Як стверджує Маргарет Уїтмен, 75-85% усіх нововведень впроваджуються на сайті саме з ініціативи користувачів. І лише частина, що залишилася, представляє собою втілення ідей керівництва фірми, які аж ніяк не завжди ефективніше «народних». Уїтмен, приміром, визнає невдалою покупку традиційного аукціонного будинку Butterfield & Butterfield, що займає третє місце в своєму секторі після Sotheby's і Christie's. Хоча ця угода і дозволила eBay вийти на ринок предметів мистецтва, в іншому вона себе не виправдала, тож невдовзі Butterfield & Butterfield довелося продати.

З іншого боку, саме користувачі запропонували створити таку важливу функцію, як історія попередніх угод для продавців і покупців, яка наочно характеризує репутацію учасників торгів. Форум зворотного зв'язку, створений ще на зорі інтернет-аукціону, дозволяє покупцям і продавцям оцінювати один одного з точки зору чесності і надійності. Створення цього форуму стало поштовхом для запуску безлічі інших корисних, що полегшують роботу простих користувачів, веб-сервісів.

А не далі як минулого року eBay створила сервіс, що дозволяє користувачам дізнатися історію ціни на той чи інший продукт. Історія зберігається до 90 днів. Якщо протягом 1,5 місяця цінник на товар змінювався, то покупець зможе про це дізнатися з пошуку. Передбачається, що зазначений сервіс дасть можливість проаналізувати цінові тенденції, а також зробити висновки по купівельній поведінці. Платна версія сервісу дозволяє будувати графіки та діаграми. Крім того, вона допомагає дізнатися ціну, на якій закінчився будь-який аукціон за останні кілька місяців. На думку творців, сервіс дасть продавцям можливість оцінити реальну вартість їхнього товару і не витрачати час, виставляючи позицію за завищеною ціною.

Взагалі ж компанія агресивно захоплює всі стратегічно важливі напрямки, що дозволяє їй залишатися найбільшим і найпопулярнішим інтернет-аукціоном у світі.

Важливим кроком було заволодіти системою електронних платежів. Довгий час компанія намагалася створити власну платіжну систему, проте у результаті її керівництво прийшло до висновку, що простіше купити вже існуючу PayPal за \$ 1,5 млрд. Це було зроблено ще влітку 2002 р.

Такі особливості аукціонної торгівлі, як слабкий контроль над лотами і учасниками фінансових операцій, як магнітом притягують шахраїв. Найпоширеніший варіант шахрайства на онлайнових аукціонах - виставляння на продаж товарів, які взагалі не існують в природі. Від шахраїв страждають не тільки прості користувачі, але й репутація компанії, тому для eBay створення і поліпшення всіляких засобів безпеки завжди є пріоритетним. У минулому році, приміром, eBay уклала угоду з компанією VeriSign про придбання за \$ 370 млн. системи забезпечення безпеки угод для своїх клієнтів. З 2006 р., крім діючої системи оплати PayPal, клієнти eBay будуть мати подвійну систему аутентифікації від VeriSign. Крім того, у минулому році eBay купила Skype Technologies, що спеціалізується на наданні послуг голосового зв'язку в мережі Інтернет. Сума угоди склала \$ 2,6 млрд. Програма Skype дозволяє користувачам спілкуватися, сплачуючи при цьому лише за підключення до Мережі, а також дзвонити з комп'ютера на телефон, що значно дешевше, ніж застосування звичайного телефонного зв'язку. У даний час, за підрахунками Skype, програмами компанії щодня користуються понад 2 млн. чоловік. На думку Маргарет Уйтман, «зв'язок надзвичайно важливий для інтернет-комерції, об'єднання двох найпотужніших торгових систем в Інтернеті - eBay та PayPal - з лідером інтернет-комунікацій створить величезні можливості для бізнесу в мережі».

Трохи несподіваним стало рішення компанії у минулому році купити Shopping.com - власника популярного американського інтернет-ресурсу, що надає інформацію про товари з можливістю порівняння їх характеристик і цін у різних інтернет-магазинах. Покупка обійшлася в \$ 620 млн. - рівно стільки коштує велика «доза» нових користувачів, яких аукціон має намір залучити на свої сторінки за допомогою каталогу товарів Shopping.com.

Компанія цілеспрямовано активізує розповсюдження своїх сервісів за кордоном. Ринок Сполучених Штатів досі приносить компанії основні доходи, але конкуренція на ньому росте з кожним роком. Ринки Європи та Азії обіцяють eBay величезні прибутки. І якщо в Європі інтерес до подібних проектів виріс внаслідок інтеграції в Європейський Союз, то причиною інтересу до інтернет-аукціонів в Азії стала повсюдна експансія електронних технологій. Завдяки стратегічним придбанням eBay розширюється в Європі та Азії зі специфічним акцентом на два перспективні ринки - Китай та Індія. Сьогодні локальні сайти обслуговують такі країни, як Австралія, Австрія, Бельгія, Велика Британія, Канада, Китай, Франція, Німеччина, Гонконг, Індія, Ірландія, Італія, Малайзія, Нідерланди, Нова Зеландія, Польща, Філіппіни, Сінгапур, Південна Корея, Іспанія, Швеція, Швейцарія, Тайвань, США плюс підрозділ в Латинській Америці.

Більше країн - більше користувачів. Більше користувачів - більше товарів. Список «всього чого завгодно», що продається на аукціоні, розширюється з кожним днем.

Раз, два, три - продано!

У звичайний день мільйони найменувань товарів виставлені на продаж. Люди приходять на eBay купувати і продавати товари з тисяч категорій.

Продавці реалізують через інтернет-аукціон як реальне майно - автомобілі, комп'ютери, антикваріат, колекційні предмети, - так і віртуальні цінності - наприклад,

нерухомість з онлайн-ігор. Товари можуть продаватися і в формі аукціону, і за фіксованою ціною (функція Buy It Now). Значну частину товарів, що реалізуються через інтернет-аукціон, становить комп'ютерна техніка, програмне забезпечення та супутні товари. При цьому останнім часом все частіше стали фігурувати такі категорії, як одяг і взуття, а також різноманітні уцінені товари - від некондиційних до застарілих зразків. А з розширенням участі в цих аукціонах великих корпоративних гравців і державних організацій помітно зростає і обсяг оптових угод щодо поставок сировини і матеріалів, організації промислових сервісів та реалізації неліквідів.

Буває, аукціонерам eBay доводиться припиняти спроби онлайнної торгівлі зброєю та вибуховими речовинами, радіоактивними матеріалами і навіть ... немовлятами. І немає нічого дивного в тому, що каналами таких аукціонів періодично пробують скористатися і наркоділки.

Закономірно: значна частина виставленої на продаж продукції не знаходить свого покупця. Але є і деякі категорії товарів, які викликають постійний непідробний інтерес з боку інтернет-публіки. Вона «бродить натовпами» по сторінках з такими лотами, виставленими для аукціонних торгів, і часто завищує первісну вартість в сотні разів.

До таких належать:

- речі знаменитостей: Ford Escort GL 1975 р., що належав Папі Римському Іоанну Павлу II, проданий за \$ 690 тис.; Mercedes-Benz S350 TD 1994 р., який, у 1997-2003 роках належав Національному банку України, а тому в ньому міг їздити Ющенко, який очолював цю установу; Lexus LS400 1990 р. випуску, який протягом п'яти років належав мультимільйонерів Біллу Гейтсу, єдиний у своєму роді автомобіль Lancia Astura 1939 р., що належав колись Беніто Муссоліні; Mercedes-Benz 1969 р., що раніше належав Елвісу Преслі.

- зустрічі зі знаменитостями. Усі - з благодійними цілями, коли виручені суми відправляються на місіонерські цілі: обід із медіамагнатом Рупертом Мердоком; цілий день спілкування з Крісом Новоселіком, колишнім басистом Nirvana; вечір з Дженні Фрост, колишньою учасницею поп-групи Atomic Kitten; годинний курс диригентського майстерності маестро Сакарі Орамо - фінського диригента Симфонічного оркестру Бірмінгема.

Хтось приходить розважитися і подивитися на такі незвичайні лоти. А для інших eBay - важливий інструмент роботи. І ставлення до нього відповідне - серйозне, вимогливе. Не дивно, що, як і в будь-якій справі, - у справі інтернет-аукціону eBay є і незадоволені.

Альтернативи є?

Одні користувачі нарікають на те, що немає альтернатив, eBay фактично перетворюється на монополіста і починає ставитися до користувачів занадто зарозуміло. Інші незадоволені роботою служби підтримки, недавнім невинуватим підвищенням комісійних. А ті продавці, які в порушення правил аукціону пропонували товар іншим покупцям, готовим заплатити трохи менше, і зовсім намагалися бунтувати, називаючи правила «драконівськими» і звинувачуючи компанію у втручанні в практику чесного підприємництва.

Автори аналітичних матеріалів найчастіше передбачають зниження популярності аукціону і як би ненароком вставляють фрази «похитнулися позиції», «пониження авторитету» щодо eBay. Але давайте поглянемо об'єктивно на нинішній статус компанії. Згідно з даними моніторингової компанії Envisional, eBay набрала найбільше очок у так званому індексі DEX, що відбиває позитивний настрій користувачів Інтернету до того чи

іншого бренду (дослідники з'ясовували ставлення до 100 компаній, які котируються на Лондонській фондовій біржі). Тобто всі ці невдоволення - це крапля в морі задоволених і позитивно налаштованих користувачів. До речі, останнє місце за цим показником зайняв McDonald's. А самим помітним ім'ям, як з'ясувалося, володіє Microsoft, проте популярність у даному випадку виявилася не надто приємною: гігант програмного забезпечення зайняв шосте місце в списку сайтів, до яких користувачі ставляться з найменшою симпатією.

Бренд eBay не тільки має високу оцінку в очах більшості інтернет-користувачів, а й реально зростає в ціні. Знаменитий інтернет-аукціон - лідер за темпами підвищення вартості бренду відповідно до рейтингу торгових марок журналу BusinessWeek (журнал BusinessWeek визначає цінність торгової марки за методикою американської консалтингової компанії Interbrand, оцінюючи потенційну здатність усталеного й розрекламованого бренду приносити дохід). До речі, у 2004 році найбільше підвищили свою вартість саме ІТ-бренди, і eBay серед них. Аукціон займає почесне 55 місце (\$ 701 млрд., +21%).

Завдання:

1. Визначте місію компанії eBay та стратегічні цілі.
2. Якою моделлю бізнесу (стратегією) користується компанія eBay, які її переваги та недоліки?
3. Охарактеризуйте історію розвитку та успіху компанії eBay.
4. Причини популярності торгового бренду eBay.
5. Які проблеми існують в діяльності компанії eBay та які шляхи їх вирішення?

Практичні заняття 4. РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Роль фінансово-економічного забезпечення у стратегічному управлінні. Особливості комерційної організації як відкритої соціально-економічної і матеріально-речовинної системи. Фінанси та фінансова система організації. Система фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління (ФЕЗСУ) організації та її властивості. Об'єкти та суб'єкти ФЕЗСУ.

Побудова фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління. Форми ФЕЗСУ. Функції ФЕЗСУ. Наслідки відсутності добре налагодженої ФЕЗСУ. Роль та види грошових фондів в ФЕЗСУ.

Поточне та стратегічне бюджетування. Плановий характер ФЕЗСУ. Особливості фінансового планування в сучасній організації. Роль бюджету організації та наслідки його виконання. Стратегічний бюджет та його мета.

Запитання для контролю знань

1. Яка мета створення фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління? Що є його об'єктом і суб'єктом?
2. Які функції виконує фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління?
3. В чому полягає суть фінансових відносин всередині організації?

4. Яка мета створення фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління організацією?
5. Яким чином може бути оформлене фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління? Які підрозділи входять до його складу?
6. Які наслідки відсутності добре налагодженого фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління?
7. Якими складовими оперує ресурсна стратегія «Фінанси»?
8. Стратегічні фонди: поняття, склад, підходи до формування.
9. Опишіть фінансове планування в стратегічній організації.
10. Які роль та наслідки виконання бюджету в організації?
11. Які особливості бюджетування в стратегічній організації?
12. Які розділи можуть бути включені в стратегічний план організації?
13. Назвіть переваги стратегічного бюджетування.
14. В чому полягають особливості розробки бюджету автономного підрозділу?

Вправа 1

Як впливає встановлення економічних взаємовідносин між підрозділами підприємства на результативність його роботи?

Вправа 2

Охарактеризуйте шляхи усунення протиріч між змістом і вимогами ресурсних і продуктових стратегій та змістом і вимогами фінансових стратегій

Вправа 3

Фінансова корпорація за попередній рік отримала балансовий прибуток 71 тис. грн., який оподатковується за ставкою 30%. Протягом звітного року було сплачено проценти за кредит і погашено заборгованість перед іншими кредиторами на загальну суму 5,5 тис. грн., а також створено фонд нагромадження і споживання у розмірі 18,2 тис. грн. Частину прибутку, що залишилась, було розподілено між структурними одиницями підприємства. Коефіцієнт розподілу для сектору кредитування склав 0,35. Сектор кредитування сплатив орендну плату 0,4 тис. грн., витратив на повернення внутрішньокорпоративних кредитів 1,2 тис. грн. та відшкодував збитки попередніх періодів у розмірі 0,6 тис. грн.

Необхідно розрахувати величину фонду споживання, фонду нагромадження і резервного фонду сектору кредитування при умові, що вони формуються у співвідношенні 2:1:1 та враховуючи, що об'єктом оподаткування є балансовий прибуток фінансової корпорації.

Ситуаційна вправа 4

Groupon: як на знижках мільярди заробляють

Сьогодні глобальна мережа Groupon охоплює 33 млн. користувачів у 35 країнах світу. У серпні 2010 року Groupon уклала угоду із придбання аналогічного російського проекту – Darberry, який відкрився у березні 2010 року.

Розглянемо бізнес-концепцію компанії Groupon. Фокус компанії, на перший погляд, направлений на владу груп, але насправді компанія робить бізнес через емейл-маркетинг та купони – тоді як інші інтернет-компанії роблять це через "жовті" сторінки

або оголошення, заохочуючи використовувати сучасні технології для приваблення нових клієнтів.

Така бізнес-модель має сенс для багатьох клієнтів: сьогодні Groupon нараховує понад 50 млн. абонентів. Ціль на 2011 рік – 150 мільйонів. Доходи компанії – це приблизно половина загальної вартості угод, які, за оцінками, складають: \$760 мільйонів за 2010-ий рік, а у 2011-му році загальна вартість повинна досягти \$2 млрд. На відміну від більшості інтернет-компаній, Groupon має велику кількість працівників порівняно з доходами – близько 5 тисяч. Тисячі компаній використовують Groupon для продажу своїх товарів та сервісів, хоча сама Groupon не розкриває інформації стосовно повторних продажів.

У теорії, бізнес-модель Groupon – це "групові купони", тобто коли підписується достатня кількість людей, видається знижка на той чий інший товар чи послугу. На практиці оригінальна ідея Groupon – заохочувати користувачів до формування спільнот і ведення переговорів – здається, втратила свою силу. Конфіденційність є суттєвою проблемою у сфері онлайн-B2C, але Groupon виконує свою справу добре, адже клієнти добровільно підписуються на розсилку, ідентифікуючи свої інтереси та виявляючи зацікавленість у певних пропозиціях. Вони визнають себе цільовою аудиторією цієї компанії. У той час, коли деякі хоробрі стартапи намагаються створити свою ексклюзивну базу, Groupon і його численні клони закликають споживачів до спеціальних пропозицій та знижок. Компанія не говорить про конфіденційність взагалі, принаймні, вона не ідентифікує позицію "за" чи "проти".

Проте немає жодної гарантії, що успіх Groupon буде довгостроковим, тому що інші гравці, у тому числі Facebook, який має понад 500 млн. користувачів, може створити серйозну конкуренцію, використовуючи тематичні групи або певні функції обміну повідомленнями, а не електронною поштою.

Поява Groupon є ще одним кроком на шляху Інтернету до більшої ефективності та прозорості. Це хороша новина для сильних гравців, але не дуже втішна – для слабких.

Пригадаймо авіабізнес у США. Вже досить давно онлайн-агрегатори Expedia і Travelocity відкрили свій ринок. У відповідь провідні авіакомпанії об'єдналися, щоб створити інтернет-туристичну компанію Orbitz з метою не допустити розподілу їхніх послуг для споживачів. Проте Orbitz став занадто потужним для них. Тепер American Airlines, намагаючись контролювати своїх клієнтів, знаходиться у стані війни з Orbitz.

Підвищення прозорості зробило авіабізнес більш "ефективним", але для того, щоб продати місце в літаку, клієнти практично не враховують жодних інших факторів, окрім ціни. Прагнучи зберегти свої низькі ціни, авіакомпанії маневрують на витратах з доплатами за багаж, напої, подушки та інші предмети, які колись були безкоштовними.

Завдяки Groupon "торговці знижками" можуть відчувати аналогічні, але, можливо, ще більш руйнівні, наслідки. Ціни підривають очікування споживачів стосовно запропонованих пропозицій. Компанії, які торгують знижками, часто переходять у площину конкуренції без врахування якості послуг. Тож сила бренду може буде підірвана, тому що споживачі дивляться на Groupon, а не на найкращі пропозиції компанії.

Логіка є простою: "торговців знижок" заохочують використовувати пропозиції для залучення нових клієнтів, які теоретично повертатимуться на повну ціну товару чи сервісу. Та, здається, сьогодні трапляється усе більше й більше випадків, коли клієнти купують знижки, а потім приймають вигідніші пропозиції, запропоновані іншими компаніями. Отже, кількість нових клієнтів залучається за рахунок дешевих цін, а

кількість лояльних клієнтів зменшується, оскільки покупці надають перевагу стати "новим" клієнтом там, де пропонують найкращу знижку.

З часом компанії, ймовірно, зменшуватимуть рівень своїх знижок, оскільки вони не зможуть дозволити собі дотримуватися протилежної стратегії. Але Groupon і йому подібні сервіси продовжуватимуть пропонувати ефективні шляхи виходу на ринок та залучення нових клієнтів для нових "торговців знижками". У цілому, ринок буде жорсткішим як для діючих, так і для нових учасників ринку.

Більшість людей думають, що споживачі отримуватимуть ще більше вигідних пропозицій, а от для компаній з менш привабливими пропозиціями настане непростий час. Така тенденція, ймовірно, впливає і на Groupon. Оскільки ринок стає більш ефективним, Groupon буде працювати більше, щоб зберегти свою перевагу. Приклад Groupon стимулюватиме тисячі, а, можливо, й мільйони компаній до застосування емейл-маркетингу та купонів. Більше того, Groupon і його конкуренти можуть запропонувати компаніям самообслуговування, як це зробив Google для пошуку оголошень. "Торгівці знижками" можуть також користуватися послугами посередників для приваблення нових споживачів, але навряд чи вони продовжуватимуть отримувати таку величезну частку доходів.

Іншими словами, ринок працює швидше й швидше, і його правила стають дедалі жорсткішими, тому залишатися на позиціях лідера протягом тривалого часу буде складно. Проаналізувавши позиції лідерів ринку, можу сказати, що поки лише Facebook має сильну позицію, на відміну від усіх інших.

Довідка: Groupon – американський сервіс колективних знижок, заснований у 2008-му році. За допомогою сервісу користувачі можуть отримувати знижки, які активуються тільки за умови, якщо ними зацікавиться мінімальна кількість учасників програми. Для отримання знижки необхідно купити купон на сайті сервісу, роздрукувати його і пред'явити продавцю.

Завдання до справи :

1. Сформулюйте суть стратегії компанії Groupon. Які її конкурентні переваги?
2. Чому клієнтам вигідно користуватися аналогічними до Groupon сервісами?
3. Як, на Вашу думку, має змінитися бізнес-модель Groupon при зменшенні використання емейлу для спілкування користувачів?

Практичні заняття 5. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Матриця “зростання галузі / частка ринку” (модель BCG). Передумови моделі BCG. Варіанти стратегічних рішень у моделі BCG. Графічне відображення секторів бізнесу. Стратегічні позиції секторів бізнесу згідно моделі BCG: «зірки», «важкі діти», «дійні корови», «собаки». Оптимальна стратегія бізнесу з погляду моделі BCG. Недоліки моделі.

Матриця “привабливість галузі / позиція в конкуренції” (модель GE/McKinsey). Переваги моделі GE/McKinsey. Фокус моделі GE/McKinsey. Показники, які використовуються у моделі GE/McKinsey. Три зони стратегічних позицій секторів бізнесу з позиції моделі. Рекомендований стратегічний принцип моделі.

Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM). Фокус моделі Shell/DPM. Можливі стратегічні позиції фірми відповідно до моделі Shell/DPM. Оптимальні

послідовності розвитку позицій компанії з точки зору життєвого циклу та грошових потоків. Показники конкурентоспроможності та привабливості галузі у моделі Shell/DPM.

Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу (модель ADL/LC). Стадії життєвого циклу галузі: зародження, розвиток, зрілість, занепад. Конкурентні позиції бізнесу: домінуюча, сильна, сприятлива, міцна, слабка. Особливості збалансованого портфеля з погляду матриці ADL/LC. Характеристика позицій в моделі ADL/LC. Стратегії запропоновані фірмою Артур Д. Літл. Переваги й недоліки моделі ADL/LC.

Запитання для контролю знань

1. Які головні припущення покладені в основу концепції моделі BCG?
2. Які основні стратегічні цілі підприємства згідно моделі BCG?
3. Яка рекомендована стратегія для сектора бізнесу у полі «Важкі діти»?
4. Як розподілені інвестиційні пріоритети серед секторів бізнесу у різних сегментах матриці BCG?
5. Яка рекомендована стратегія для сектора бізнесу у полі «Собаки»?
6. Яка позиція моделі BCG є найкращою з позиції моделі BCG?
7. Охарактеризуйте можливі стратегічні позиції секторів бізнесу згідно моделі BCG.
8. Яка рекомендована стратегія для сектора бізнесу у полі «Дійні корови»?
9. Що являє собою модель GE/McKinsey. Яка її головна мета?
10. Які недоліки має модель GE/McKinsey, чим вона відрізняється від моделі BCG?
11. Які основні переваги моделі GE/McKinsey?
12. Які показники використовуються для визначення сильних сторін і привабливості ринку в моделі GE/McKinsey?
13. Ким і коли була розроблена і впроваджена матриця спрямованої політики?
14. Охарактеризуйте зміст моделі Shell/DPM і рекомендовані нею стратегії?
15. Що являє собою модель ADL?
16. Які характерні особливості збалансованого портфеля згідно з концепцією моделі ADL?
17. Які показники використовуються у моделі ADL для визначення відносного становища на ринку і стадії життєвого циклу?
18. Яке аналітичне навантаження має кожна клітинка матриці ADL?
19. Що таке внутрішній перерозподіл коштів на підприємстві?
20. Які переваги й недоліки моделі ADL/LC?

Вправа 1

Проаналізувати позицію компанії «Навчальна книга» з допомогою моделі GE/McKinsey, самостійно визначивши максимальний бал і оцінку для кожного з факторів, що характеризують сильні сторони компанії і ринкову привабливість. Відповідно до позиції компанії у моделі GE/McKinsey визначити рекомендовану стратегію.

Таблиця 1– Фактори для аналізу конкурентної позиції та ринкової привабливості компанії «Навчальна книга»

Сильні сторони підприємства	Макс. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості	Макс. бал	Оцінка

1. Відносна частка ринку			1. Темпи зростання ринку		
2. Зростання частки ринку			2. Диференціація продукції		
3. Дистриб'юторська мережа			3. Особливості конкуренції		
4. Ефективність дистриб'юторської мережі			4. Норма прибутку у галузі		
5. Кваліфікація персоналу			5. Цінності споживачів		
6. Відданість споживача продукції підприємства			6. Відданість споживачів торговій марці		
7. Технологічні переваги, патенти, ноу-хау					
8. Маркетингові переваги					
9. Гнучність					
Загальна оцінка, балів	100		Загальна оцінка, балів	100	

Вправа 2

Компанія «Електромашбуд» володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

- 1) підрозділ «М» (машинобудування);
- 2) підрозділ «Е» (електротехнічне обладнання);
- 3) підрозділ «К» (комплектуючі до комп'ютерів);
- 4) підрозділ "З" (послуги зв'язку).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії, наведені в таблиці 2.

Таблиця 2 – Фактори аналізу привабливості ринку та конкурентної позиції компанії «Електромашбуд»

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис.грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Набільші конкуренти	Обсяг продажу лідера галузі, тис.грн.	Відносна частка на відповідному ринку
М	400	4	ПАТ "Тяжмаш"	800	
Е	50	18	ПАТ "Прилад"	250	
К	600	6	СП "Інфотек"	400	
З	200	12	АТ "МТФ"	180	

Необхідно з допомогою матриці BCG визначити позиції секторів бізнесу компанії "Електромашбуд" і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Вправа 3

ПАТ «Роботрон» спеціалізується на випуску промислових роботів. Господарський портфель складається із п'яти СГП. Інформація про обсяг продажу цих СГП та їх конкурентів подана в табл. 3.

Таблиця 3 – Обсяг продажу та основні конкуренти ПАТ «Роботрон»

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, млн. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Кількість конкурентів	Обсяг продажу головних конкурентів, млн. грн.	Відносна частка на відповідному ринку
СГП ₁	2,2	12	7	2,4; 2,2; 1,5	
СГП ₂	3,1	16	18	3,0; 2,8; 1,1	
СГП ₃	4,2	7	9	3,8; 3,6; 3,0	
СГП ₄	5,1	5	5	5,0; 4,8; 3,7	
СГП ₅	6,5	3	5	7,2; 1,6; 1,2	

Побудуйте поточний господарський портфель ПАТ «Роботрон» за методом Бостонської консалтингової групи. До якого типу належить кожен СГП? Яку стратегічну орієнтацію ви порекомендували б вибрати для кожного з них?

Вправа 4

До складу компанії «Мерилін» входить три стратегічні господарські підрозділи (СГП); «Чистота» (виробництво миючих засобів), «Фасад» (виробництво керамічної плитки) і «Гурман» (мережа ресторанів). Користуючись наведеними нижче даними, визначте позицію кожного СГП на матриці ADL. Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Таблиця 4 – Характеристика СГП компанії «Мерилін»

Показники	СГП "Чистота"	СГП "Фасад"	СГП "Гурман"
Стадія життєвого циклу	Зростання	Зрілість	Занепад
Конкурентна позиція	Слабка	Сильна	Домінуюча
Внутрішній перерозподіл	220%	95%	30%
RONA	3%	13%	8%

Завдання до вправи

1. Визначте позиції всіх трьох СГП компанії "Мерилін" з допомогою RONA-графа і сформулюйте висновки щодо збалансованості господарського портфеля.
2. Які стратегічні дії керівництво компанії має здійснити для оптимізації портфеля і збереження конкурентного становища у довгостроковій перспективі?

Ситуаційна вправа 5

ПАТ "Техкабель" — відомий виробник особливого електропроводу, який використовується у машино- та приладобудуванні (сільськогосподарські машини, верстати, обладнання для холодильних установок, трансформатори, промислові контролери, мотори та генератори, компресори тощо).

В умовах планової економіки продукція "Техкабелю" за державними цінами завжди знаходила споживача, який вчасно розраховувався за неї. З переходом на ринкові відносини становище "Техкабелю" ускладнилося, незважаючи на те, що випускається конкурентоспроможна продукція для різних ринкових сегментів. Якість продукції висока, споживачі не мають претензій. Підприємство обладнане сучасним високопродуктивним устаткуванням, хоч і не особливо швидкісним, але високого рівня гнучкості, що сприяє швидкому переналагодженню.

На ринку технічного проводу працює 30 підприємств-конкурентів із сукупним річним обсягом 600 млн. грн. Десять років тому їх було 43. Галузь характеризується широким асортиментом продукції з невеликим, але чітким поділом проводу на три класи за діаметром (табл. 5).

Таблиця 5 – Характеристика продукції галузі

Діаметр проводу	Обсяг продажу, млн. грн.	Структура продажу, %	Продаж, тис. т	Структура продажу в натур. виразі, %	Середньо-річний приріст, %	Середня ціна 1 т, тис. грн.
Великий	340	56,7	340	72,3	1	1,0
Середній	170	28,3	110	23,4	5	1,55
Малий	90	15,0	20	4,3	13	4,5
Разом	600	100	470	100	3,8	-

На перші чотири підприємства галузі припадає 70 % загального обсягу продажу. Найбільшим серед них вважають "Азов", яке реалізує три класи проводу. Річний обсяг продажу проводу великого діаметра — 7,2 ; середнього — 3,8; малого — 2,4 млн. грн.

Продукція галузі переважно реалізується виробникам виробничого обладнання. Вона продається безпосередньо споживачам через збутову мережу та дистриб'юторів.

Річний обсяг продажу ПАТ "Техкабель" — 17,5 млн. грн. На провід великого діаметра припадає 25, середнього — 59 і малого — тільки 16 % надходжень. Водночас дохід від продажу вагової одиниці тонкого проводу в чотири-п'ять разів вищий, порівняно з іншими видами. Завантаження обладнання, що випускає провід великого діаметра — 100, середнього — 90, малого — 80 %. Темпи зростання товариства нижчі, ніж галузі загалом.

Характеристика основних видів продукції товариства подана в табл. 6.

Особливу увагу керівництво "Техкабелю" звертає на фінансовий стан. Вартість майна становить 23,25 млн. грн, зокрема основний капітал — 17,5 млн. грн. Як свідчить аналіз, 75 % рахунків товариства ще не оплачені. Рентабельність власного капіталу становить 7,7 %, а заборгованість перевищує власний капітал в 1,5 рази. Витрати на виробництво продукції становлять 15,4 млн. грн, з них змінні витрати — 12 млн. грн.

Таблиця 6 – Характеристика продукції ПАТ "Техкабель"

Діаметр проводу	Обсяг продажу, млн. грн.	Структура продажу, %	Продаж, тис. т	Структура продажу в натур. виразі, %	Середньорічний приріст, %	Середня ціна 1 т, тис. грн.
Великий	4,375	25	4,935	40,3	1	0,887
Середній	10,325	59	6,685	54,6	1	1,55
Малий	2,8	16,0	0,63	5,1	16	4,44
Разом	17,5	100	12,25	100	1,7	—

"Техкабель" має добре налагоджену систему збуту. Дистриб'ютори продають 60% тонкого проводу. Постійні клієнти купують 80% усієї продукції.

На думку голови правління, "Техкабель" має все необхідне для забезпечення приросту річного обсягу продажу приблизно на 8,5–9% і отримання більшого прибутку.

Завдання до вправи

1. Проаналізуйте портфель продукції фірми "Техкабель", використовуючи модель BCG. Побудуйте матрицю поточного стану портфеля й цільову матрицю.
2. Проаналізуйте портфель продукції фірми "Техкабель" методом "GE/McKinsey", побудувавши матрицю поточного стану портфеля та цільову матрицю.
3. Порівняйте результати портфельного аналізу за двома методами, вкажіть причини відхилень.
4. Запропонуйте стратегію розвитку фірми «Техкабель» на коротку перспективу.

Ситуаційна вправа 6

Для якісного відпрацювання навичок стратегічного аналізу портфелю аграрних та переробних підприємств необхідно використовувати методи, що дозволяють оцінити не лише прибутковість, а й стійкість бізнес-одиниць (SBU) у мінливому середовищі.

Нижче наведено три практичні вправи, адаптовані до специфіки менеджменту в АПК України з урахуванням європейського та американського досвіду.

Вправа 1. Побудова матриці БКГ (BCG) для багатoproфільного агрохолдингу

Об'єкт аналізу: Умовний агрохолдинг «Поділля-Груп», що має чотири стратегічні бізнес-одиниці (СБО).

Вихідні дані (за 2025 рік):

Бізнес-одиниця	Обсяг продажів (млн грн)	Темп росту ринку (%)	Частка ринку лідера (млн грн)
СБО 1. Вирощування зернових	500	5%	1500
СБО 2. Виробництво	120	25%	150

Бізнес-одиниця	Обсяг продажів (млн грн)	Темп росту ринку (%)	Частка ринку лідера (млн грн)
біоетанолу			
СБО 3. Виробництво сирів (Premium)	80	12%	100
СБО 4. Цукрове виробництво	300	-2%	350

Експортувати в Таблиці

Завдання:

1. Розрахуйте відносну частку ринку для кожної СБО за формулою:
2. Побудуйте матрицю БКГ.
3. Визначте позицію кожної СБО («Зірки», «Дійні корови», «Важкі діти», «Собаки»).

Методична вказівка щодо синтезу моделей:

- Для «Зірок» (Біоетанол) запропонуйте стратегію американського типу: агресивні інвестиції в технологічну модернізацію.
- Для «Дійних корів» (Зернові) застосуйте європейський підхід: оптимізація витрат через екологізацію та отримання сертифікатів сталості.

Вправа 2. Матриця GE/McKinsey: Оцінка привабливості галузі та конкурентоспроможності

Об'єкт аналізу: Переробне підприємство «Кам'янецький м'ясокомбінат», що розглядає три варіанти розвитку портфеля.

Завдання: Оцініть три напрямки за 5-бальною шкалою (де 5 — найвищий бал) за вказаними критеріями:

Критерій	Напрямок 1: Масовий експорт сирого м'яса	Напрямок 2: Виробництво делікатесів (PDO «Подільський хамон»)	Напрямок 3: Виробництво кормів для тварин (Pet Food)
Привабливість ринку (вага 0.5)			
— Доступ до субсидій ЄС	2	5	3
— Темпи росту попиту	3	4	5
Сила бізнесу (вага 0.5)			
— Рівень технологій (US model)	5	2	4
— Впізнаваність бренду	1	5	2

Експортувати в Таблиці

Розрахунок: Обчисліть інтегральний показник за формулою:

$$I = \sum (B_i \cdot w_i)$$

де V_i — бал, w_i — вага критерію.

Запитання для обговорення: Чому напрям із найнижчим рівнем технологій (Напрямок 2) може виявитися найбільш стратегічно привабливим у межах європейської моделі менеджменту?

Вправа 3. Матриця Ансоффа: Вибір стратегії росту в умовах євроінтеграції

Об'єкт аналізу: Фермерське господарство «Еко-Сад», що спеціалізується на яблуках.

Завдання: Розподіліть наступні ініціативи підприємства за квадрантами матриці Ансоффа та оцініть ризики кожної за 10-бальною шкалою:

1. Збільшення обсягів продажу свіжих яблук через мережі супермаркетів Хмельниччини.
2. Експорт свіжих яблук до країн Близького Сходу.
3. Випуск інноваційного продукту — яблучних чіпсів з використанням технології сублімації (US-style tech).
4. Відкриття цеху з виробництва органічного яблучного сидру для ринку Німеччини (EU-cooperation style).

Стратегія	Товар	Ринок	Ризик (1-10)
Проникнення на ринок	Існуючий	Існуючий	
Розвиток ринку	Існуючий	Новий	
Розвиток товару	Новий	Існуючий	
Диверсифікація	Новий	Новий	

Експортувати в Таблиці

Творче завдання (для PhD-здобувача)

Використовуючи результати Вправи 1, обґрунтуйте «Стратегічний маневр синергії»: Як прибутки від «Дійної корови» (Зернові), керованої за американською моделлю високої продуктивності, можуть бути інвестовані в розвиток «Важкої дитини» (Сири Premium), що будується за європейською моделлю територіального брендингу?

Складіть схему грошових та технологічних потоків між цими СБО.

Практичне заняття 6. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом. Необхідність стратегічного вимірювання. Відмінності стратегічного вимірювання від традиційного фінансового економічного аналізу. Система стратегічного вимірювання. Стратегічне вимірювання в системі стратегічного управління.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC). Поява та призначення BSC. Типова структура BSC. Сфера впровадження BSC. Розрахунок нормалізованої оцінки. Тлумачення результатів BSC. Статична та динамічна модель BSC.

Система показників відповідальності (Accountability Scorecard - ASC). Характерні риси теорії зацікавлених сторін. Поняття про зацікавлені сторони, внески і стимули. Ключові показники моделі ASC. Послідовність впровадження моделі ASC. Трамбування результатів ASC.

Запитання для контролю знань

1. Які передумови виникнення систем стратегічного вимірювання?
2. Для чого потрібне стратегічне вимірювання?
3. Що таке система стратегічного вимірювання?
4. Охарактеризуйте місце стратегічного вимірювання в системі стратегічного управління.
5. Ким і коли була розроблена концепція збалансованих показників?
6. Які аспекти вимірювання передбачає збалансована система показників?
7. Яка сфера застосування BSC?
8. Як визначається нормалізована зважена оцінка і підсумкові оцінки за групами?
9. Як потрібно інтерпретувати розраховані оцінки?
10. Які необхідні умови застосування BSC?
11. Розкрийте суть теорії зацікавлених сторін?
12. Дайте загальну характеристику системи показників відповідальності.
13. Розкрийте послідовність впровадження ASC.
14. Які групи зацікавлених сторін і які показники розглядаються в моделі ASC?
15. Як інтерпретувати результати оцінки внесків і стимулів у моделі ASC?
16. Яка роль ASC у прийнятті стратегічних управлінських рішень?

Вправа 1

На основі даних таблиці 1 розрахуйте нормалізовану та нормалізовану зважену оцінку показників компанії «Експрес-доставка», проаналізуйте оцінки за різними перспективами та зробіть відповідні висновки щодо ефективності стратегії даного підприємства.

Таблиця 1 – Збалансована система показників компанії «Експрес-доставка»

Показники	Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка (max 100)	Вага	Нормалізо- вана зважена оцінка
Прибуток / активи, %	0	25	10		0,6	
Дивіденди / прибуток, %	0	40	25		0,4	
Разом по перспективі "Фінанси"						
Вчасна доставка, %	70	95	80		0,3	
Час обробки запитів, год.	8	48	32		0,2	
Рівень задоволення клієнтів, балів	0	10	4,2		0,5	
Разом по перспективі "Клієнт"						
Виробничий цикл, днів	32	52	44		0,4	
Норма відходів, %	2	8	4		0,3	
Корисний час роботи обладнання, год.	16	24	20		0,3	
Разом по перспективі "Внутрішні бізнес-процеси"						
Частка працівників зі спеціальною освітою та досвідом, %	10	50	38		0,5	
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5	40	28		0,5	
Разом по перспективі "Розвиток і навчання"						

Вправа 2

Стратегія компанії "Вамп Джинс", яка спеціалізується на виробництві модного молодіжного одягу, полягає у забезпеченні швидкого зростання за рахунок таких чинників:

- 1) обмеження кількості виробів кожного фасону для забезпечення ексклюзивності продукції з маркою "Вамп Джинс";
- 2) якісне пошиття одягу, використання дорогих матеріалів;
- 3) своєчасна доставка у магазини, з якими укладено дилерські угоди;
- 4) заохочення працівників, які роблять внесок в інновації;
- 5) управління запасами і контроль їх використання;
- 6) орієнтація на максимізацію добробуту акціонерів.

Необхідно визначити 1-3 показники для кожної перспективи BSC, враховуючи необхідність дотримання стратегії зростання "Вамп Джинс".

Вправа 3

Визначте стратегічні цілі для університету чи іншого навчального закладу, у якому ви навчаєтесь. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків.

Вправа 4

Фірма "Раритет", яка володіє мережею магазинів з продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків і стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити у систему показників відповідальності (ASC).

Вправа 5

На основі даних таблиці 2 розрахуйте нормалізовані оцінки показників компанії «Аріадна», проаналізуйте внески та стимули, зробіть відповідні висновки щодо збалансованості стратегії даного підприємства.

Таблиця 2 – Оцінки внесків і стимулів моделі ASC для фірми «Аріадна»

ВНЕСКИ	ПОКАЗНИКИ				СТИМУЛИ	ПОКАЗНИКИ			
	Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка, балів		Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка, балів
Акціонери									
Акціонерний капітал, млн.грн.	22,0	40,0	26,0		Чистий прибуток на одну акцію, грн.	14,0	22,0	15,6	
Персонал									
Продуктивність праці, грн./год.	36,0	48,0	45,0		Середня зарплата, грн, у місяць	800	2000	1450	
Покупці									
Виручка від реалізації продукції, млн. грн.	75,0	110,0	88,5		Ціна, тис. грн. за одиницю продукції	1,2	1,5	129	
Постачальники									
Сер. термін виконання замовлень, днів	1,0	7,0	4,5		Сер. термін оплати рахунків, днів	10	30	15	

Практичне заняття 7. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Підсистеми забезпечення стратегічного управління. Особливості управління як соціального явища. Компоненти системи забезпечення стратегічного управління. Загальні характеристики систем забезпечення стратегічного управління.

Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ). Сутність та особливості відносин в організації. ОЗСУ як система підтримки стратегічних змін. Об'єкти та суб'єкти ОЗСУ. Мета ОЗСУ.

Взаємозв'язок стратегії і структури. Організаційна структура як найбільш інерційна підсистема управління. Типи організаційних структур. Диференціація та інтеграція при внесенні стратегічних змін.

Характеристика організаційних структур управління стратегічного типу. Різновиди організаційних структур стратегічного типу. Особливості матричної структури управління підприємством, її переваги та недоліки. Вимоги та принципи

створення проектних структур, їх переваги та недоліки. Різновиди дивізіональних структур, їх переваги та недоліки. Концепція стратегічних господарських центрів та її вплив на удосконалення організаційних структур компаній. Дорадчі (колегіальні) форми залучення спеціалістів до процесу стратегічних змін. Сітьові (мережеві) організації як крок в розвитку організацій.

Запитання для контролю знань

1. *Які компоненти системи забезпечення сприяють стратегічному управлінні в організації?*
2. *Охарактеризуйте загальні характеристики систем забезпечення стратегічного управління.*
3. *Що таке організаційні відносини? Як їх можна прокласифікувати?*
4. *Назвіть основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління.*
5. *Опишіть об'єкти впливу організаційного забезпечення стратегічного управління.*
6. *Хто або що є суб'єктами організаційного забезпечення стратегічного управління?*
7. *Яка мета організаційного забезпечення управління?*
8. *Що таке організаційна структура підприємства? Які її характерні риси?*
9. *Які оргструктури відносяться до оргструктур, зорієнтованих на поточну діяльність?*
10. *Охарактеризуйте стратегічні організаційні структури.*
11. *Яка роль диференціації та інтеграції при внесенні стратегічних змін до структури підприємства?*
12. *Які характерні риси, переваги та недоліки матричних організаційних структур?*
13. *Назвіть основні принципи, переваги та недоліки проектних організаційних структур.*
14. *Охарактеризуйте види, переваги та недоліки дивізіональних структур.*
15. *Що таке стратегічні господарські центри? Які їх умови створення, типи, переваги та недоліки?*
16. *Яка мета, типи, переваги та недоліки дорадчих (колегіальних) структур?*
17. *Визначте причини та умови створення, види сітьових (мережевих) організацій.*

Вправа 1

Що необхідно для забезпечення ефективного функціонування стратегічних ОСУ? Охарактеризуйте ОСУ, які сприяють впровадженню стратегічного управління. Що організаційно стримує опанування стратегічного управління на підприємствах України?

Вправа 2

Проаналізуйте відповідність організаційної структури управління підприємства стратегії його розвитку. Розробіть пропозиції щодо удосконалення організаційної структури (підприємство — на ваш вибір)

Вправа 3

Запропонуйте порядок приведення організаційної структури управління у відповідність із стратегією розвитку підприємства.

Вправа 4

1. Побудуйте організаційну структуру управління корпорації, яка включає:

а) штаб-квартиру – рада директорів; президент; віце-президенти з виробництва, з фінансів, з маркетингу, з наукових досліджень, з персоналу; відповідні функціональні служби;

б) продуктові відділення – верхнього чоловічого одягу, верхнього жіночого одягу, одягу дитячого асортименту, фурнітури (що забезпечує не тільки внутрішніх, а й зовнішніх споживачів), пакувальних матеріалів та пакування (що працюють для зовнішніх і внутрішніх потреб). Кожне з цих продуктових відділень має свій апарат управління;

в) кожне із зазначених продуктових підрозділів має свою стратегію розвитку, при тому що у відділенні верхнього чоловічого одягу функціонують дві СЗГ; у відділенні жіночого верхнього одягу – три СЗГ; у відділенні одягу дитячого асортименту – три СЗГ; фурнітури – дві СЗГ; пакування – дві СЗГ;

г) за рішенням штаб-квартири створений єдиний стратегічний центр управління, що обслуговує СЗГ по виготовленню одягу для дорослих.

2. Визначте у побудованій ОСУ ланки, вертикальні та горизонтальні зв'язки, що відображають «стратегічну частину» системи управління.

3. Які проблеми стратегічного планування та управління розв'язуються:

- на рівні штаб-квартири;
- у стратегічному центрі розвитку верхнього одягу для дорослих;
- у самостійних СЗГ інших продуктових підрозділів?

Ситуаційна вправа 5 Різноманіття в єдності

Компанія Johnson & Johnson шукає оптимальний баланс між централізованою і децентралізованою моделями управління

Будь-яка велика диверсифікована компанія прагне підтримувати у своїй організаційній структурі якийсь баланс між централізацією, яка сприяє кращій керованості і мінімізації витрат, і децентралізацією, що допомагає реагувати на поточні потреби ринку і розвивати підприємницький дух у менеджерів на місцях. Американська фармацевтична корпорація Johnson & Johnson до останнього часу робила однозначну ставку на децентралізацію, але зараз керівництво намагається поєднати її безперечні переваги з деякими перевагами централізовано керованих структур.

Одна за двісті осіб

Коли фахівцям потрібно навести приклад ідеальної децентралізованої організації, найчастіше вони згадують Johnson & Johnson. Найбільша за обсягом доходів на світовому фармацевтичному ринку компанія представляє собою диверсифікований конгломерат, до складу якого входить понад 200 автономних операційних підрозділів, які мають три основні напрямки її бізнесу: власне фармацевтика, виробництво медичних і діагностичних інструментів та інвентарю і випуск споживчих продуктів, серед яких найбільш відомі різноманітні засоби по догляду за шкірою і волоссям, засоби особистої гігієни і т.д. У кожному підрозділі є своє керівництво, яке діє цілком самостійно, приймає рішення виходячи зі свого розуміння ситуації в відповідній ринковій ніші, проводить відокремлену маркетингову та рекламну політику.

Така унікальна організаційна структура склалася в Johnson & Johnson ще в 20-ті роки минулого століття. Тодішні керівники компанії (створеної в 1886 році для

виробництва стерильного перев'язочного матеріалу) Роберт і Сьюард Джонсони - сини одного з братів-співзасновників, приступили до диверсифікації свого бізнесу, створюючи нові напрямки і відкриваючи філії за межами США. Не маючи можливості контролювати все особисто, вони почали призначати директорами нових підрозділів грамотних, ініціативних менеджерів, від яких потрібно було тільки досягнення певних результатів і дотримання корпоративних правил і стандартів.

Роберт Джонсон на прізвисько Генерал (під час Другої світової війни він, віцепрезидент War Production Board, дійсно був удостоєний чину бригадного генерала), який очолював Johnson & Johnson з 1932-го по 1963 рік, був переконаним прихильником децентралізації, за рахунок якої, за його словами, корпорація, навіть будучи одним з найбільших фармацевтичних концернів США, зберігала підприємницький дух і динамічність, притаманні невеликим компаніям, а звичка покладатися тільки на свої сили і своїх підлеглих виховувала з менеджерів Johnson & Johnson справжніх лідерів, здатних на більше, ніж їх колеги з централізованих і забюрократизованих структур.

І надалі децентралізована структура Johnson & Johnson практично не змінювалася. Цьому багато в чому сприяла активна політика компанії в сфері злиттів і поглинань. Останні півстоліття вона скуповувала невеликі фірми, діяльність яких відповідала основним напрямам її бізнесу, і продавала підрозділи, що не виправдали покладених на них надій. Для цих цілей децентралізація підходила якнайкраще. Приєднані компанії зберігали свій менеджмент і як і раніше могли займатися реалізацією власних проектів за фінансової підтримки з боку центрального офісу, а «розлучення» у разі потреби протікало абсолютно безболісно.

Типовим продуктом цієї організаційної структури компанії є і її нинішній генеральний директор Вільям Уелдон, який очолив Johnson & Johnson в 2002 році і став шостим її керівником за більш ніж 120-річну історію. Уелдон прийшов у Johnson & Johnson в 1971-му, відразу ж після отримання диплома бакалавра з біології в провінційному Quinnipiac University (штат Коннектикут), і почав свою кар'єру в якості агента з продажу в McNeil Pharmaceutical, одному з численних підрозділів концерну. У 1984-му, у віці 36 років, він отримав свою першу самостійну роботу по відкриттю філії McNeil в Кореї. «Перший млинець» визнали випеченим успішно, і через два роки було нове призначення з підвищенням - в більш великий підрозділ у Великобританії. І там Уелдон показав себе з гарної сторони, що відкрило йому дорогу в США, на самий великий, але в той же час і найскладніший у світі фармацевтичний ринок.

А в обійму топ-менеджерів Johnson & Johnson Вільям Уелдон увійшов після успішного керівництва дочірньою компанією Ethicon Endo-Surgery, створеної в 1992 році в якості венчурної фірми з розробки та просування на ринок інструментів для ендохірургії - на той час нової малоінвазивної методики (мінімально травмує пацієнта). Основною проблемою Johnson & Johnson було те, що вона трохи запізнилася з виходом на ринок - домінуючі позиції на ньому вже зайняла компанія United States Surgical - провідний виробник хірургічного обладнання в США.

За словами його тодішніх колег, Уелдон сприймав лідерство US Surgical як смертельну загрозу, яку необхідно ліквідувати будь-якою ціною. «Немає ніякої радості в тому, щоб бути другим», - так звучало його кредо. Він переконав керівництво Johnson & Johnson вкласти кілька сотень мільйонів доларів у створення широкого асортименту ендохірургічних інструментів - більшого, ніж могла запропонувати компанія-конкурент, і продавати їх за демпінговими цінами. Кілька років Уелдон провів у роз'їздах, зустрічаючись з практикуючими хірургами та адміністраторами клінік і

шпиталів. Він показав себе просто фанатичним керівником, що ставить перед собою ще більш амбітні цілі, ніж центральне правління. З таким жорстким, владним, ніколи не зупиняючимся на досягнутому і постійно націленим на подальше зростання босом було нелегко спрацюватися, але завдяки «природному добору» навколо Уелдона утворилася кваліфікована і дуже амбітна команда виконавців. Вільям Уелдон, будучи вимогливим і суворим начальником, дбав про те, щоб усі досягнення його підлеглих оцінювалися по достоїнству. Двічі він вибивав у центральному офісі Johnson & Johnson підвищені бонуси для своїх менеджерів, хоча підрозділ все ще був збитковим.

Воістину каторжна робота на благо компанії незабаром принесла бажаний ефект. У 1995 році Ethicon перевершила за обсягом продажів ендокірургічного обладнання US Surgical і отримала перший прибуток. Зараз саме цей підрозділ Johnson & Johnson - беззаперечний лідер на американському ринку інструментів для ендокірургії. Уелдон ж в якості нагороди отримав нову роботу, очоливши у 1998 році весь фармацевтичний напрямок бізнесу корпорації.

Правильний баланс

Саме тут Вільям Уелдон почав вводити в децентралізовану структуру Johnson & Johnson елементи централізованого управління. Втім, робилося це у досить критичній ситуації. Кінець 90-х був взагалі складним часом для всіх без винятку західних фармацевтичних компаній, доходи яких залежать в першу чергу від випуску захищених патентами нових ліків, реалізованих за монопольно високими цінами. У США після низки скандалів минулих років посилилися вимоги Food and Drug Administration (FDA) до перспективних новинок: для отримання необхідних ліцензій треба було проводити більш тривалі комплексні клінічні дослідження, що, природно, затягувало і здорожувало процедуру, та й проходити через «сито відбору» стало набагато складніше. Крім того, в ці роки активізувалися виробники (найчастіше - з нових ринкових країн на зразок Індії) ліків-дженериків, що містять ті ж активні речовини, що і патентовані засоби (природно, з вичерпаним терміном патентного захисту), але продаються за набагато нижчими цінами.

Щоб протистояти цим негативним тенденціям, були потрібні великі інвестиції в дослідження, і ось тут децентралізована структура Johnson & Johnson почала давати збої. Бюджет на НДДКР було розпорошено по безлічі реалізованих різними підрозділами перспективних проектів, кожен їх яких в результаті отримував досить скромне фінансування. До певного часу це компенсувалося великим числом потенційно успішних новинок, але, коли в кінці 90-х відразу декілька ліків не пройшли ліцензування на фінальному етапі, а витрачені на їх створення величезні кошти були безповоротно втрачені, прийшло розуміння, що необхідно щось змінювати.

Рішенням, запропонованим Вільямом Уелдоном, стало створення спеціального комітету, до якого увійшли провідні дослідники і менеджери вищої ланки з служб маркетингу та продажів. Саме їм треба було вирішувати, якому з проектів давати зелене світло, а який закривати. Раніше в Johnson & Johnson існувала подібна структура, але вона складалася виключно з учених, для яких комерційні міркування часто не мали пріоритетного значення. Ще одним нововведенням Уелдона стало введення до штатного розпису посади директора з НДДКР, який повинен був курирувати всі напрямки по створенню нових ліків. Це в деякій мірі обмежувало свободу дій на місцях, але дозволило упорядкувати процес прийняття рішень.

Крім того, Вільям Уелдон приділив максимум уваги усуненню інформаційних «перегородок» між підрозділами і формуванню загальної бази знань, доступної усім дослідникам. Інновації, створені в одних підрозділах, могли використовуватися в інших,

навіть не відносячись до цього напрямку бізнесу. Так, у виготовленні «рідкого» пластиру (продається під брендом Band-Aid) використовувалася та ж технологія, що і у виробництві пластиру, що застосовується при хірургічних операціях. А, наприклад, антигрибковий препарат Nizoral увійшов до складу однойменного шампуню проти лупи.

Але, мабуть, найбільш відомим прикладом такої співпраці стало створення стентів, покритих спеціальними препаратами. Звичайний стент - це трубчастий каркас достатньо низького профілю, що розкривається усередині кровоносної судини. У розкритому стані він підтримує стінку артерії, забезпечуючи повноцінний кровоток. А стент зі спеціальним покриттям ще й запобігає заростанню судини. Створення такого стенту зажадало взаємодії між двома напрямками бізнесу Johnson & Johnson, відповідно - фармацевтичним та інструментальним. Для реалізації проекту була створена група, до якої увійшли представники двох підрозділів.

Очоливши Johnson & Johnson в 2002 році, Вільям Уелдон став перед необхідністю розповсюдження досвіду виборчої централізації та інтеграції на всю компанію. За його словами, медицина XXI століття буде ґрунтуватися на комплексних рішеннях, які потребують конвергенції науки, технології та сервісу, тому відокремлені підрозділи компанії більше не можуть діяти в ізоляції один від одного.

Але при цьому корпорація зовсім не збиралася відмовлятися від своєї унікальної децентралізованої структури та підприємницької корпоративної культури. Завданням Johnson & Johnson була швидше не інтеграція, а координація. «У нас є всі необхідні ноу-хау у фармацевтиці, біології, медичній та діагностичній техніці, споживчих продуктах, щоб запропонувати ринку кардинально нові рішення, - заявляє Уелдон. - І ми впевнені, що зможемо прискорити зростання шляхом перетину наших можливостей, потреб клієнтів і виникаючих тенденцій»

На початку 2000-х у Johnson & Johnson більш активно, ніж раніше, налагоджувалися горизонтальні зв'язки. Компанія регулярно проводить внутрішні конференції з конкретних проблем (наприклад, лікування тієї чи іншої хвороби) за участю фахівців з різних підрозділів. У внутрішньокорпоративному інтранеті створена широка база знань і розробок, куди надходить інформація по всіх реалізованих проектах і продуктах, що випускаються. Це дозволяє розробникам при необхідності звертатися до досвіду колег. У корпорації ідентифіковано близько 80 продуктів, розробка яких вимагає участі фахівців різного профілю. Центральний офіс контролює виконання кожного проекту та, якщо потрібно, допомагає підключити до тих чи інших робіт представників інших підрозділів. По десятку найбільш перспективних ідей створені спільні робочі групи.

У 2008 році в Johnson & Johnson стартувала нова програма реструктуризації, в рамках якої створено кілька нових глобальних координаційних структур. В одну з них увійшли підрозділи з розробки і випуску хірургічного обладнання, інструментів, інвентарю та імплантатів, в іншу - дочірні компанії, що спеціалізуються на продуктах, що використовуються в лікуванні низки поширених захворювань (серцево-судинних, діабету та ін.). Топ-менеджер, який очолює таку структуру, повинен координувати роботу підрозділів, що входять до неї, та організовувати співпрацю між ними щодо спільних проектів. Ще одна служба - офіс зі стратегії та зростанню - повинна виявляти нові можливості поза сферою поточної діяльності корпорації.

Останнім часом Вільям Уелдон всіляко пропагує створення так званих «внутрішніх венчурних підприємств» (internal ventures). Співробітник або група співробітників корпорації пропонує цікаву ідею, складає бізнес-план, презентує його і у разі вдалого

«захисту» отримує певний бюджет. Цьому фахівцеві або групі надаються такі ж права, як і іншим підрозділам Johnson & Johnson. За рахунок цього Уелдон хоче підтримати підприємницький дух своїх підлеглих, відкрити їм додаткові можливості для особистісного та професійного зростання.

Школа лідерів

Децентралізація як і раніше вважається в Johnson & Johnson однією з найважливіших переваг. «Звичайно, з цим бувають проблеми, ви не можете контролювати свій бізнес так, як у більш централізованої компанії, - погоджується Вільям Уелдон. - Зате у вас є прекрасні лідери, яким ви можете довіряти. А якщо хтось із них допустить помилку, це не вплине на результати всієї організації».

На думку Уелдона, децентралізація, прийнята в Johnson & Johnson, хороша перш за все тим, що сприяє вихованню справжніх лідерів - грамотних, ініціативних, владних (у хорошому сенсі слова) керівників, які не бояться відповідальності і вміють приймати рішення. Як одного разу він сам сказав, характеризуючи період свого керівництва Ethicon Endo-Surgical, «іноді краще потім попросити вибачення, аніж спочатку - дозволи».

Тому корпоративна культура Johnson & Johnson досить толерантна щодо помилок. Найголовніше - щоб з них отримувався досвід, а окремий промах не ставав непереборним бар'єром у досягненні кінцевої мети. «Щоразу, коли мене збивали з ніг, я вставав і йшов далі, - говорить Вільям Уелдон. - Немає нічого поганого у визнанні того, що ти не правий». Правда, як відзначають підлегли Уелдона, він терпимо ставиться тільки до тих помилок, які відбуваються один раз - повторення промашки неприпустимо.

Підготовці менеджерів у Johnson & Johnson приділяється багато уваги. Близько 40% свого часу Уелдон віддає настанові на шлях істинний перспективних лідерів. Він особисто спілкується з кожним з багатообіцяючих молодих менеджерів, бере участь у складанні кар'єрних планів для найбільш талановитих з них і всіляко сприяє набуттю ними як можна більш широкого досвіду в лавах організації. Як свого часу Уелдон, молодий керівник на старті отримує під початок невеликий підрозділ, і, якщо показує себе з кращого боку, його переводять на більш відповідальну ділянку, як правило - в іншій області бізнесу. Так поступово піднімаючись по сходах, менеджер може стати керівником одного з близько 40 глобальних напрямів, тобто досягти вищого рівня управління в Johnson & Johnson.

«Децентралізація відкриває найширші можливості, - стверджує Вільям Уелдон. - Ваші співробітники можуть пробувати себе в різних сферах діяльності, вчитися в невеликих фірмах, набивати шишки там, набувати досвід, який потім буде затребуваний при керівництві більш великим бізнесом». Крім того, відсутність жорсткого контролю за роботою менеджерів на місцях дозволяє їм поглиблено вивчати ринок, зважувати і враховувати його вимоги. Характерно, що в своїй інтеграційній політиці Johnson & Johnson не збирається запроваджувати елементи централізації в продажах, маркетингу і HR. У кожному підрозділі працюють самостійні служби даного профілю, і, хоча така система призводить до дублювання функцій, всі витрати компенсуються більш оперативним реагуванням на зміни споживчого попиту і появу нових тенденцій.

Як вважає Уелдон, при підготовці лідерів важливо звертати увагу на два аспекти. По-перше, менеджерів потрібно вчити постійно розширювати межі можливого, не зупиняючись на проміжних результатах. «Якщо ви поставили перед собою мету - отримати 10, а отримали 11, це не так добре, як якщо б ви замахнулися на 15, а в підсумку вийшли на 14», - говорить Уелдон. По-друге - треба завжди бути чесним з

людьми. Якщо менеджер досяг певної межі і у нього немає шансів отримати більш високий пост, про це треба чесно сказати йому, а не годувати обіцянками, які ніколи не будуть виконані.

У Johnson & Johnson створена своєрідна «школа лідерів» високого рівня, майбутніх топ-менеджерів. Перспективний кандидат отримує завдання: без відриву від основної роботи провести поглиблене дослідження будь-якої теми, наприклад, перспектив глобалізації конкретно для Johnson & Johnson або тенденцій розвитку медицини. На виконання дається від 4 до 6 місяців, на допомогу надається невелика група співробітників, крім того, над менеджером бере шефство один або кілька керівників вищої ланки. Менеджер і його група аналізують інформацію, опубліковану в пресі та спеціалізованій літературі, зустрічаються з експертами, відвідують інші компанії, де теж цікавляться цими проблемами. Після закінчення дослідження групі дається тиждень, щоб звести все до купи і підготувати доповідь, яка обговорюється на раді директорів. Як відзначає Уільям Уелдон, крім «виховання» майбутніх керівників і розширення їх кругозору, подібна форма роботи сприяє генеруванню цікавих для компанії ідей.

В останні роки Johnson & Johnson інтенсивно розширюється. За допомогою ряду великих поглинань вона значно збільшила свій прибуток, який у минулому році перевищив \$ 60 млрд. - це більше, ніж у будь-який іншій компанії, що має відношення до фармацевтичної галузі. Правда, в 2007-му прибуток Johnson & Johnson дещо знизилася в порівнянні з попереднім роком (\$ 10,6 млрд. проти \$ 11,1 млрд.).

Тим не менш з усіх глобальних фармацевтичних компаній Johnson & Johnson - найбільш диверсифікована. Вона представлена в усіх основних сегментах бізнесу, пов'язаного з охороною здоров'я: від біотехнологій (у цій галузі корпорація займає друге місце в світі після Amgen) до виготовлення витратних матеріалів, вживаних в різних областях медицини.

Завдання:

1. Охарактеризуйте попередню децентралізовану організаційну структуру компанії Johnson & Johnson. Її переваги та недоліки.
2. Основні риси В. Уелдона як керівника, його стиль керівництва.
3. Визначте передумови та суть змін в організаційній структурі компанії Johnson & Johnson.
4. Якою стала корпоративна культура Johnson & Johnson після змін?
5. Яким чином здійснюється підготовка лідерів у компанії Johnson & Johnson?

Ситуаційна вправа 6 **Улюбленці крилатої богині**

Бігом до слави

Старт бізнесу часом може дати незадоволений, але енергійний споживач, який настільки роздратований відсутністю на ринку необхідного йому товару, що приймає рішення заповнити порожню нішу самостійно. В історії Nike таким «винахідником мимоволі» став легкоатлетичний тренер Білл Боурман, який на межі 50-60-х років навчав команду University of Oregon. Спорт великих досягнень - це не в останню чергу інвентар, а ось з ним у здобувачів вищої освіти-легкоатлетів були проблеми. Місцева промисловість не могла надати їм хорошого спортивного взуття для бігу, а імпорتنі Adidas коштували близько \$ 30 - на ті часи дорожувато для непрофесіоналів.

Незадоволений таким станом речей, Боуерман освоїв непросте ремесло чоботаря і приступив до експериментів. Тут він знайшов однодумця в особі бігуна на середні дистанції Філа Найта, який вивчає ще й економіку в University of Oregon. Пізніше Найт згадував: «Я був не найкращим спортсменом в команді, так що було логічно тестувати нове взуття на мені».

Згодом Філ Найт отримав ступінь MBA в Стенфорді, а в 1964 році 26-річний бізнесмен заснував разом зі своїм колишнім тренером компанію Blue Ribbon Sports, яка займалася закупівлею дешевого спортивного взуття в Японії (у компанії Tiger, що виконувала замовлення Adidas) і перепродажем її в США. Бізнес йшов непогано, і в 1971 році компанія довела обсяг продажів до \$ 1 млн. на рік. На радість Філа Найта вирішив перейменувати компанію, назвавши її на честь Ніке - давньогрецької богині перемоги, а студентка Portland State University Керолайн Девідсон за \$ 35 намалювала її емблему – яка стала згодом знаменитим swoosh («штрих»), задуманий тоді всього лише як стилізоване крило богині.

У 1972 році багаторічні дослідження Білла Боуермана нарешті принесли успіх. Тренер-експериментатор придумав легку і міцну «вафельну» підошву, що стала основою Nike Cortez - першої оригінальної моделі компанії. До слова, незначний на перший погляд виграш по вазі відігравав у великому спорті важливу роль. За підрахунками Боуермана, полегшення бігових кросівок на 1 унцію (28,35 г) означало, що під час пробігу дистанції в 1 мілью спортсмен в цілому виконував роботу на 90 кілограмометрів менше звичайного.

Боуерман був одним з тренерів збірної США з легкої атлетики на Олімпійських іграх 1972 року, так що для нього не склало особливих труднощів запропонувати спортсменам створене ним взуття. А подальше було справою Філа Найта, що володів безсумнівним талантом в області маркетингу. Ще під час відбіркових змагань в США він роздав глядачам на стадіоні футболки з написом Nike, що не залишилося непоміченим ні публікою, ні журналістами, а після Ігор провів гучну для невеликої фірми рекламну кампанію, засновану на тому, що серед спортсменів, які посіли перші сім місць в марафонському забігу Олімпіади, четверо були взуті в кросівки Nike (при цьому Найт начисто «забув» про те, що весь п'єдестал пошани окупували бігуни в Adidas).

Реклама і рекомендації такого шанованого в країні фахівця як Білл Боуерман зробили свою справу: до кінця 70-х на частку Nike припадало близько 50% американського ринку взуття для занять бігом. Швидкість цієї експансії в чому пояснювалася тим, що у Nike майже не було конкурентів. Спортивне взуття було в той час вузько спеціалізованим ринком, що не представляв інтересу для великих взуттєвих компаній.

Однак до кінця 70-х все почало змінюватися. Пропаганда здорового способу життя зробила спорт улюбленим дозвіллям мільйонів американців, причому чималу роль в цьому зіграв і Білл Боуерман, переконуючи співвітчизників в користі бігу підтюпцем (написана ним в 1967 році книга *Jogging* розійшлася великим тиражом).

Разом з популярністю спорту різко виріс попит на спортивне взуття, що дозволило Nike суттєво збільшити свої доходи. Завдяки тому, що більшу частину її продукції виготовляли підрядники в країнах Східної Азії, Nike не відчувала проблем з нарощуванням потужностей - у відповідь на підвищення попиту вона просто укладала черговий контракт і допомагала новим партнерам освоювати її технології. Крім того, вдалою знахідкою Філа Найта стала новаторська на ті часи система попередніх замовлень.

Рітейлери заздалегідь визначали, скільки взуття, яких моделей і розмірів знадобиться їм у найближчий період, тому Nike точно знала, в якій кількості і що саме їй треба виготовити. При цьому тривалі терміни виконання замовлень (від 6 до 8 місяців) представляли певний ризик для продавців. Щоб знизити його, Nike давала партнерам гарантію точного терміну поставки і знижку до 10%.

Іррегулярна компанія

Для співробітників Nike це був, мабуть, найщасливіший період. Компанія швидко розширювала бізнес, її доходи вимірювалися вже сотнями мільйонів доларів на рік, але за методами управління це була все та ж невелика фірма, що і на початку 70-х, з персоналом, що складається з друзів і однодумців. Стиль управління в Nike був вільним і неформальним, шанобливої відстані між менеджерами і рядовими співробітниками практично не відчувалося, виконавці користувалися повною довірою.

Як згадує перший найнятий робітник Nike Джефф Джонсон (він прийшов в компанію ще в 1964 році, і його обов'язком був продаж доставлених з Японії кросівок), хоча знаменитого слогана Just do it («Просто зроби це») ще не існувало (він з'явився в 1988 році), компанія тоді жила саме за цим принципом. Коли молодий менеджер Джим Горман був відряджений в Корею, де йому належало налагодити виробництво на одній з фабрик, єдина інструкція, яку йому дав Філ Найт, складалася з двох слів: «Не облажайся!» Сам Джонсон був свого часу відправлений з тим же напуттям в Нью-Гемпшир, де він повинен був заснувати дослідницький центр. «Вся справа була в цій величезній довірі до всіх нас, - каже Джонсон. - І ми робили все, що було в наших силах, і понад те, щоб її виправдати».

У компанії були створені всі умови для творчості і вільного польоту фантазії. Співробітники приходили на роботу в кросівках і часом проводили більше часу на розташованому в офісному комплексі стадіоні, ніж в кабінетах. Стратегічні рішення часто приймалися під час занять спортом або на спільних вечірках, а кожні півроку Філ Найт збирав менеджерів на «День крикунів», на якому висувалися і обговорювалися (як правило, на підвищених тонах) різні проекти. При цьому пропозиції, внесені Найтом, могли освістувати не менш завзято і голосно, ніж будь-які інші.

Будь-якого плану розвитку в Nike тоді фактично не існувало. Рішення часто приймалися інтуїтивно, співробітники повинні були «інстинктивно» відчувати, що підходить для компанії, а що - ні. Основних орієнтирів при цьому було два. Перший - конкуренція з Adidas, тодішнім лідером світового ринку спортивного взуття. Перевершити німецького суперника було, можна сказати, справою честі для всіх співробітників.

Роль другого орієнтира грало почуття приналежності до бунтарської молодіжної контркультури, що протиставляє себе регулярним, «правильним» компаніям і суспільним інститутам. Nike просуvala свій бренд за допомогою спортсменів-знаменитостей, але при цьому послідовно вибирала серед них самих йоржистих і «незручних». Так, в легкій атлетиці «обличчям» Nike на початку 80-х був американський бігун Стів Префонтен, що посварився з національною легкоатлетичною федерацією, а в тенісі - румунський грубіян Іліє Настасе (згодом його замінив ще більший скандаліст Джон Макінрой).

Це «веселе життя» тривало в Nike до середини 80-х і підійшло до кінця найсумнішим, хоча і природним чином. Філ Найт і його друзі-менеджери займалися улюбленою справою, не обтяжуючи себе всякими нудними речами на зразок маркетингових досліджень, і зовсім пропустили таке явище як небувалий зліт

популярності аеробіки в першій половині 80-х. Nike взагалі тоді принципово не цікавилася жіночими видами спорту, й вільну і дуже перспективну нішу, що виникла на ринку, зайняла компанія Reebok, що з'явилася казна-звідки.

Філ Найт міг скільки завгодно фиркати і обурено заявляти, що його компанія продає не модні розфарбовані шльопанці, а справжнє спортивне взуття, але цифри вперто свідчили, що в 1986 році Nike втратила першість на американському ринку.

Для Філа Найта це був шок, який спричинив за собою першу в історії компанії серйозну перебудову. З близько 2 тисяч співробітників 600 були звільнені, в роботі інших було проведено упорядкування відповідно до нового штатного розпису та оновлених посадових інструкцій. Для налагодження «регулярного» управління і створення «вертикалі звітності» в Nike були запрошені професійні менеджери з інших фірм. У компанії з'явився свій маркетинговий підрозділ, що займався дослідженнями, опитуваннями споживачів, збором інформації про конкурентів. Було різко посилено підрозділ дизайну взуття, так що кросівки Nike стали не тільки функціональними, але і красивими. Неформальні посиденьки змінилися діловими нарадами, на яких спокійно обговорювалися і затверджувалися заздалегідь розроблені плани.

Глибока реорганізація зачепила і інші бізнес-процеси в компанії. Якщо раніше створення нових моделей і все виробництво були зосереджені в одному підрозділі Footwear, а між співробітниками не існувало чіткого поділу обов'язків, то тепер ця громіздка структура була розбита на відділи за видами спорту. У цих відділах створювалися команди, відповідальні за реалізацію того чи іншого проекту, причому до їх складу включалися співробітники, що займаються виробництвом, продажем і рекламою. Завдяки цій системі забезпечувалося взаємодія різних служб, в результаті чого при розробці нових моделей заздалегідь враховувалися всі нюанси.

Однак, мабуть, головним нововведенням, запровадженим завдяки перебудові 1987 року, стало різке нарощування інтенсивності рекламних кампаній Nike. Правда, спочатку Філ Найт, будучи прихильником недорогого «партизанського» маркетингу, вельми негативно ставився до традиційних методів просування бренду своєї компанії. До того ж він вважав, що хороший товар повинен продавати себе сам, без будь-якої реклами. Так що агентству Wieden & Kennedy з Портленда, до чиїх послуг звернулася в 1987 році Nike, довелося витратити чимало часу на те, щоб переконати Найта в необхідності розширення рекламного бюджету.

Підсумком старань фахівців агентства стала знаменита кампанія Just do it!, яка принесла Nike всесвітню славу. До честі Філа Найта, він, переконавшись у високій ефективності реклами, зумовленої в першу чергу її творчою складовою, не став наполягати на своїх «помилках». Навпаки, як тільки позначилися перші успіхи, Nike багаторазово розширила своє рекламне покриття, надавши кампанії всесвітній масштаб. В середині 90-х компанія витрачала на неї 13-15% валового доходу, зате бренд Nike вийшов на одне з перших місць в світі за ступенем впізнаваності. Торгова марка спортивного взуття (а пізніше і одягу) перетворювалася в легенду. Втім, величезну роль в цьому зіграв один без перебільшення легендарний персонаж.

О спорт, ти - бізнес!

У 1984 році компанія Nike уклала рекламний контракт з 21-річним гравцем студентської баскетбольної команди, який обіцяв вирости в видатного гравця. Звали його Майкл Джордан. Це було ще за часів щасливою анархії і, як після визнавав Філ Найт,

«підписання» Джордана було одним з тих інтуїтивних рішень, наслідки яких ніхто не пророкував і не планував. «Ми змогли помітити, що у цього хлопця є харизма, що він може дострибнути до Місяця і дуже талановитий, але ніхто не міг уявити собі, чим він стане для нашої культури», - згадував Філ Найт.

Можна сказати, що йому, як і Nike в цілому, пощастило. Згодом Найту вдавалося першим знаходити і інших культових спортсменів і укладати з ними контракти, коли вони були тільки перспективними дебютантами. Наприклад, в 1996 році був «підписаний» 20-річний Елдрік «Тайгер» Вудс, кращий гольфіст всіх часів і народів. Безумовно, тут йдеться про чудово розвинену інтуїцію, що є винятково корисним для керівника компанії, яка будує своє благополуччя на рекламі і маркетингу.

Як пізніше відзначали багато фахівців, самі по собі талант і сила особистості Майкла Джордана не принесли б Nike всесвітньої слави, як не могли б зробити цього і рекламні кампанії з навіть дуже вдалим слоганом. Секрет тріумфу Філа Найта в тому, що йому вдалося зрозуміти сам дух американської масової культури, що зводить на п'єдестал героїв, схиляється перед статусними символами і одночасно захоплюється непокірними бунтарями-одинаками. Реклама Nike концентрувалася на особистості спортсмена, зазвичай навіть не зупиняючись на його взутті, але характерний штрих був настільки всюдисущим, що здавався природним.

З легкої руки Nike спорт став складовою частиною американської поп-культури. І не тільки американської. Філ Найт сміливо допустив, що та сама багаторазово лаяна американська масова культура може бути чудовим експортним товаром, а схиляння перед великими спортсменами, що властиве підліткам усього світу, легко потягне за собою і бренд Nike. Розрахунок виявився вірним. Багато в чому завдяки Nike американські зірки спорту здобули всесвітню популярність, а Майкл Джордан став культовою особистістю не тільки для молодих людей з Нью-Йорка або Чикаго, а й для їхніх однолітків в Лондоні, Пекіні і Сан-Паулу.

Компанія Nike була єдиною в двох особах. З одного боку, вона випускала розроблене за допомогою новітніх технічних досягнень супервзуття для спортсменів екстра-класу. З іншого - поставляла кросівки, футболки і шапочки для мільйонів підлітків, для яких вся ця екіпіровка була тільки модним (і дуже модним) «прикидом». Бути спортивним, успішним, молодим означало бути частиною якоїсь еліти, а взуття Nike стало символом приналежності до цієї еліти, навіть якщо власник престижного взуття вставав з дивана тільки для того, щоб поплестися до холодильника за новою порцією їжі.

У 1989 році Nike знову обійшла Reebok за обсягом продажів і більше не віддавала першість. Даний показник в Nike вперше перевищив \$ 1 млрд. в 1986 році, а в наступні шість років зріс більш ніж утричі. Це трохи бентежило Філа Найта, так як створена ним компанія, що традиційно позиціонує себе на протиставленні «істеблішменту», сама ставала частиною капіталістичної корпоративної Америки.

Щоб зберегти свій бунтарський дух, Nike і раніше прагнула підтримувати неформальний імідж. Її штаб-квартира в Бівертоні, містечку в околицях Портленда, називалася «Кампус» і все ще дійсно більше схожа на студентське містечко якогось університету фізкультури, ніж на офісний комплекс великої корпорації, а спортсмени, що рекламували Nike, не завжди відрізнялися добрими думками.

У баскетболі це був Чарльз Барклі, в тенісі - Джон Макінрой. А в 1994 році Філ Найт виявився в центрі невеликого скандалу, передавши \$ 25 тис. на оплату адвокатів американської фігуристки Тоні Хардінг, визнаної винною у підбурюванні свого

охоронця до навмисного нанесення травми її конкурентці за місце в олімпійській збірній США - Ненсі Керріган.

Сам Філ Найт, якому в 1988-му виповнилося 50, мало змінився в порівнянні з тим, яким він був в 70-і роки. Він все так же зовсім не був схожий на мільярдера і керівника глобальної корпорації: носив простий повсякденний одяг замість дорогих костюмів, уникав журналістів і вважав за краще неформальні канали спілкування з підлеглими.

Втім, з часом він все більше відходив від реального управління компанією, перекладаючи основні обов'язки на менеджерів, а в 1994 році взагалі зосередився на представництві, маркетингових ідеях і міжнародної експансії, передавши керівництво повсякденним бізнесом президенту Томасу Кларку.

Хуліганська компанія

Тим часом черговий підйом Nike добігав кінця. Зростання продажів в 1993-1994 роках практично припинився, завмерши на позначці \$ 4 млрд. Частково це було зумовлено насиченням американського ринку, посиленням конкуренції в Європі і Азії, але багато в чому Nike сама накликала на свою голову неприємності.

Проблему зі зниженням темпів зростання вона вирішила шляхом поширення свого впливу на нові види спорту (наприклад, футбол) і розширення продажу спортивного одягу, але керівництво Nike, поглинене пошуком рішення, прогавило нову проблему. Схоже, ні Філ Найт, ні його соратники ще не усвідомлювали, що компанія, домігшись всесвітньої популярності і вийшовши на мільярдний оборот, фігурально висловлюючись, перейшла до вищої ліги, а тому повинна була піклуватися не тільки про бізнес, а й про імідж.

При всіх своїх перевагах, Філ Найт був поганим дипломатом і не особливо цікавився тим, як він виглядає і що про нього думає публіка. Однак ці якості керівника відбилися на діяльності всієї компанії, принісши їй чимало неприємностей в 90-і роки.

Перша «ластівка» змахнула крильцями в 1991 році, коли Америку потрясла нова хвиля підліткової злочинності, жертвами якої були власники Nike. Вартість суперпопулярних кросівок перевищила на той час \$ 100, що було просто недоступно для хлопців з бідних кварталів. Щоб заволодіти бажаним взуттям зі «свуш», деякі з них не зупинялися перед застосуванням ножа або пістолета. Компанію звинуватили в тому, що її рекламний слоган пропагує вседозволеність, буквально штовхаючи підлітків на злочини. Певний сенс в цьому був: баскетбол, де панував «Його Повітряність» Майкл Джордан, а Nike володіла понад 60% ринку, став улюбленим спортом «чорних» передмість, для більшості жителів яких стодоларові кросівки були недозвальною розкішшю і бажаним предметом.

Через рік, у 1992-му, на Олімпіаді в Барселоні члени баскетбольної збірної США «Дрім Тім» відмовилися надіти на церемонію нагородження офіційні светри національної команди, так як на них стояв логотип Reebok - головного конкурента Nike. Газети не забули звинуватити Nike в тому, що вона ставить бренд своїх кросівок вище честі країни, а сам епізод став своєрідним символом згубності тотальної комерціалізації спорту.

Далі - гірше. Nike одна з перших в США почала переносити свої виробничі потужності за кордон, ще на початку 80-х повністю відмовившись від ідеї випускати взуття всередині країни. На перших порах замовлення Nike виконували південнокорейські підрядники, але до 90-х років життєвий рівень в Кореї піднявся, зарплата зросла, і з метою зниження витрат місцеві компанії стали переносити виробництво взуття в Індонезію і Таїланд, де можна було набирати вдосталь безмовних і

безправних робітників (зазвичай жінок і дітей), працювати по 12 годин за зміну всього за \$2 в день. Завдяки цьому собівартість самих «крутих» кросівок Nike, що продаються в США за \$180 за пару, насправді ледь перевищувала \$5.

У 1992 році цей факт набув розголосу. Кілька років Nike критикували в основному тільки нечисленні ліберальні групи і профспілки, незадоволені тим, що нещадна експлуатація робітників в країнах третього світу призводить до втрати робочих місць в США. Але в 1996 році кількість переросла в якість: статті, що різко засуджують Nike, з'явилися в найбільш впливових американських газетах, після чого проти компанії піднялася справжня хвиля гніву. В очах громадськості саме Nike стала символом капіталістичної експлуатації і погоні за прибутком за всяку ціну. Для компанії справа ускладнювалася ще й тим, що Філ Найт сприйняв цю цілком обґрунтовану критику в штики і пішов на різку конфронтацію з журналістами. Природно, це тільки підлило масла у вогонь.

Ймовірно, переломним моментом для Nike стали перші місяці 1998 року, коли доходи і прибутки різко покотилися вниз через азіатську кризу і погіршення іміджу бренду в очах громадськості. Зіткнувшись з лавиною нових проблем, Філ Найт знайшов в собі сили на чергову перебудову компанії.

Респектабельність

У 1998 році Філ Найт, що раніше жорстко відкидав будь-яку критику на адресу своєї компанії, несподівано публічно погодився з тим, що всі нарікання на його адресу цілком справедливі, і пообіцяв виправити становище. З Microsoft була запрошена і призначена на спеціально створену посаду віце-президента з корпоративної відповідальності відома PR-менеджер Марія Ейтель. З її допомогою було розроблено та впроваджено в життя «кодекс поведінки» Nike, згідно з яким в компанії заборонялося експлуатувати дитячу працю, до того ж вона зобов'язувалася гарантувати певні умови і оплату праці в країнах третього світу. Більш того, Nike сама запропонувала організаціям із захисту прав працівників частіше відвідувати ці підприємства, щоб перевіряти, як впроваджуються в життя нові принципи.

Згодом Nike почала широко брати участь в благодійних акціях, чого за нею раніше не помічалось. Так, в 2004 році компанія спільно зі знаменитим велосипедистом Ленсом Армстронгом, шестиразовим переможцем найпрестижнішої в світі велогонки «Тур де Франс», провела акцію на підтримку боротьби з раком (Армстронг свого часу вилікувався від цієї небезпечної хвороби). По своїх дистрибуційних каналах Nike продала близько 20 млн. жовтих (колір майки лідера в велоперегонах) напульсників вартістю в \$1 і перерахувала весь дохід на протиракові дослідження.

У 2000 році в Nike була введена посада директора з лідерства та комунікацій, якого майже офіційно називають «голосом» компанії. «Голос» і очолювана ним невелика команда грають роль посередників між керівництвом Nike і її співробітниками, а також між компанією і зовнішнім світом, надають топ-менеджменту правдиву, очищену від особистої зацікавленості і пристрастей інформацію, доставляють «наверх» проблеми і побажання рядових співробітників, стежать за тим, щоб рекламні кампанії Nike в різних країнах світу не спотворювали її цінності.

«Деякі лідери, які віддають перевагу спілкуванню за допомогою електронної пошти, піддають себе ризику обмеженості і ізоляції, - стверджує Кевін Керолл, «голос» Nike. - Віддайте себе від людей, і ви станете напівбогом, таємничим і могутнім, але не здатним вести за собою, так як люди не йдуть за напівбогами. Інші, все життя пропрацювавши в Nike, не знають світу поза компанією і втрачають новизну і свіжість

погляду. Наша робота полягає в тому, щоб розкрити очі на реальну дійсність всім цим менеджерам і прибрати фільтри, що відокремлюють їх від світу».

Перебудова, затіяна Філом Найтом, не обмежувалася оновленням іміджу компанії. На початку 1999 року, виступаючи на загальних зборах перед тисячами службовців, які слухають його безпосередньо в залі або по корпоративному телебаченню, керівник публічно покаювся в тому, що занадто рано відійшов від керма і, переставши цікавитися діяльністю Nike, пустив багато важливих справи на самоплив. «Я занадто мало займався тим, чим повинен був займатися, - визнав Філ Найт, - і багато, що я зробив за останні роки, я міг би зробити краще».

І справді, імпульс змін, здійснених у другій половині 80-х років, до кінця 90-х виявився вичерпаний. Компанія, яка в 1997 році заробила близько \$ 8 млрд., знову переросла свої управлінські структури. Менеджери, які займали свої пости по 10 років і більше, погано справлялися з збільшеними оборотами, в компанії розплодилося безліч напівсамостійних, слабо взаємодіючих між собою підрозділів, зростання виробництва перетворилося на самоціль, обсяги випуску не відповідали реальним потребам ринку. З 1997 по 1999 рік в Nike взагалі не було фінансового директора, що призвело до заплутування децентралізованих фінансових потоків і зростання витрат.

Повернувшись до безпосереднього керівництва бізнесом, Філ Найт, як і в 1987 році, провів масштабні кадрові зміни. З 20 тис. співробітників 1,6 тис. були звільнені. У відставку довелося подати багатьом ветеранам Nike, чия кваліфікація не відповідала високим вимогам до топ-менеджменту компанії, замість них були запрошені висококласні фахівці ззовні. У керівництві Nike в 2001 році була створена своєрідна «рада п'яти» в наступному складі: сам Найт, фінансовий директор Дональд Блер (екс-співробітник Pepsi), керівник глобального бізнесу з продажу одягу Мінді Гроссман (Ralph Lauren) і два співпрезидента-ветерана Nike - Марк Паркер (бренд-менеджер) і Чарльз Денсон (операційний менеджер). За рахунок такого поєднання Філ Найт планував забезпечити злиття зовнішнього досвіду з традиціями компанії.

Була повністю реструктуризована дистрибуційна система зразка середини 80-х років, що більше не відповідала сучасним реаліям. Вимога до рітейлерів, щоб ті замовляли товар за півроку вперед, не дозволяла вчасно оновлювати асортимент, йти за модою і розширювати поставки найбільш популярних продуктів. Фахівці IT-компаній, залучені Nike, виконали титанічну роботу, з'єднавши 27 розрізнених інформаційних систем в глобальну мережу і зв'язавши її з аналогічними IT-ресурсами провідних продавців. В результаті частка продукції, виробленої за довгостроковими замовленнями рітейлерів, скоротилася з 30% в 1999 році до 3% в 2004-му, а термін виведення на ринок нових моделей - з дев'яти місяців до шести.

Втім, Філ Найт дещо пригальмував старанність розробників, зажадавши, щоб ті відправляли на ринок новий вид взуття не частіше ніж раз на півтора року, тоді як раніше Nike представляла чергову новинку кожні 6 місяців. Це було викликано тим, що часті новинки сприймалися споживачами як «апгрейди», а не якісно нові моделі, крім того, за півроку торговельні точки не встигали продати достатню кількість кросівок, щоб забезпечити гідний прибуток, а покупці воліли вичікувати, щоб придбати модну взуванку не відразу, а через кілька місяців, коли ціни на неї знижувалися у зв'язку з появою чергового «хіта».

Всі ці заходи принесли очікуваний результат. Обсяг продажів Nike знову пішов на підйом і в 2004 році досяг \$12,2 млрд. Як розраховують в компанії, до 2010 року цей

показник повинен вийти на позначку \$ 20 млрд. Прибуток Nike в 2004 році склав \$ 945 млн.

У листопаді 2004 року 66-річний Філ Найт знову оголосив, що відходить від справ - на цей раз, мабуть, остаточно. Однак великим сюрпризом для всіх став вибір його наступника - 57-річного керівника компанії S.C. Johnson & Son Вільяма Переса. Призначення цього менеджера на пост генерального директора Nike було сприйнято з деякою насторогою. Обсяг продажів приватної (не акціонерної!) компанії S.C. Johnson в три рази менший, ніж у Nike, а виробляє вона освіжувачі повітря і обладнання для хімчисток. Перес ніколи не мав справи з бізнесом міжнародного масштабу, не працював в області продажів споживчих товарів і не проводив серйозних рекламних кампаній. Правда, Вільям Перес - колишній бігун-марафонець - щирий шанувальник Nike протягом як мінімум 30 років. Але чи вистачить цього, щоб перейняти естафету у такого легендарного менеджера як Філ Найт?

Сам Найт вважає, що особливих проблем не повинно виникнути. Будь-який менеджер, що приходить в Nike з боку, отримує півроку на «освоєння»; протягом усього цього часу він не виконує ніяких обов'язків, але повинен вивчити компанію від верху до низу і перейнятися її духом. Саме такий відповідальний період завершується зараз у Вільяма Переса, причому в ролі його наставника, що знайомить свого протеже з усіма особливостями бізнесу і культури Nike, виступає сам Філ Найт. І хто знає, може бути, колишній генеральний директор і справді проявить геніальність не тільки в створенні бренду Nike, але і в тренуванні наступника.

Завдання:

1. Опишіть еволюцію стратегії Nike протягом життєвого циклу компанії.
2. Що є ключовими факторами успіху компанії Nike?
3. Яким чином зміна стратегії компанії веде зміни організаційної структури компанії (наведіть приклади з кейсу)?
4. Визначте принципи, на яких були побудовані організаційні відносини в Nike, до організації та після неї.
5. Наскільки змінилася корпоративна культура компанії після реструктуризації? Як це відбилося її іміджі?

Практичне заняття 8. ОЦІНЮВАННЯ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ

Модель «кривої досвіду». Суть «кривої досвіду». Особливості моделі та умов її застосування. Закономірності ефекту досвіду. Обмеження у використанні моделі.

Модель життєвого циклу попиту. Причини появи моделі «життєвого циклу попиту». Крива зростання Гомпартта. Фази життєвого циклу попиту. Можливі дії організації на різних фазах життєвого циклу попиту. Обмеження моделі.

Метод PIMS. Суть методу PIMS. Чинники, які впливають на прибуток організації. Обмеження для використання моделі.

Модель «товар-ринок». Матриця «товар-ринок» І.Ансоффа. Стратегії організації відповідно до моделі. Переваги моделі.

Ланцюжок цінностей М.Портера. Цінність за М.Портером. Ланцюжок цінності для одно галузевої фірми. Основна та допоміжна діяльність відповідно до ланцюжка

цінності. Відмінності ланцюжків цінності для підприємств різних галузей. Стратегії випередження конкурентів за рівнем витрат.

Запитання для контролю знань

1. *Що таке стратегічні альтернативи, як здійснюється їх відбір?*
2. *На якій закономірності ґрунтується модель «кривої досвіду»?*
3. *Розкрийте особливості моделі «кривої досвіду».*
4. *Які передумови виникнення моделі життєвого циклу попиту?*
5. *Які фази має крива зростання Гомпарта? Дайте їх характеристику.*
6. *Розкрийте обмеження та недоліки моделі ЖЦП,*
7. *Дайте загальну характеристику моделі PIMS.*
8. *Яка основна сфера застосування методу PIMS?*
9. *На яких судженнях ґрунтується модель PIMS?*
10. *Які основні показники відрізняють ефективні організації?*
11. *Вкажіть обмеження використання моделі PIMS.*
12. *Дайте загальну характеристику матриці «товар-ринко» І. Ансоффа.*
13. *Розкрийте суть стратегії глибокого проникнення на ринок.*
14. *Охарактеризуйте стратегію розширення ринку.*
15. *Розкрийте суть стратегії розроблення товару.*
16. *Охарактеризуйте стратегію диверсифікації.*
17. *Дайте тлумачення поняття «ланцюжок цінності» за М. Портером.*
18. *Дайте характеристику видів діяльності, які відображає ланцюжок цінності.*
19. *З якою метою застосовуються концепцію ланцюжка цінності?*
20. *Охарактеризуйте основні стратегії, які можуть бути запропоновані на основі аналізу ланцюжка цінностей.*

Вправа 1

Побудуйте криву Гомпарта для конкретного виду товарів. Як відрізняються фази життєвого циклу за такими показниками: обсяг продажу, витрати, прибуток, конкуренція, покупці, ціни тощо.

Вправа 2

Доведіть можливість або неможливість створення і реалізації проекту PIMS в умовах економіки України.

Вправа 3

Собівартість першої одиниці товару становить 150 грн., другої – 120 грн. Визначте собівартість четвертої та восьмої одиниць товару, темп зниження витрат, нахил кривої досвіду і еластичність витрат на одиницю продукції. Побудуйте «криву досвіду».

Вправа 4

На основі матриці «товар-ринок» визначте базові стратегії зростання для таких підприємств: промислове підприємство, лікєро-горілочний завод, супермаркет.

Вправа 5

Є дві фірми, що виробляють холодильники. Фірма А виробляє 40 тис шт. за рік за ціною \$300 за 1 шт. Фірма Б виробляє 50 тис шт. холодильників за рік за ціною \$280 за 1 шт.

Фірма Б давно існує на ринку. В неї могутня мережа збуту, її дилерські центри розкидані по всій країні. Покупці добре знають її товар. Фірма А тільки намагається налагодити збутову мережу, веде агресивну рекламну компанію. В галузі важко налагодити канали збуту через те, що попит не зростає. Ринок даної країни за рік може спожити не більше 300 тис. шт. холодильників.

Завдання:

1. Розрахуйте ринкову частку обох компаній.
2. Позиціонуйте компанії на матриці «товар-ринок».
3. Сформулюйте пропозиції щодо поліпшення позицій на ринку кожної фірми.

Ситуаційна вправа 6

Практичні завдання з теми «Оцінювання та вибір стратегії» розроблені для закріплення навичок стратегічного аналізу портфеля бізнесів та прийняття рішень у складних умовах (синтез технологічного прогресу та соціальної відповідальності).

Нижче наведено комплекс вправ, адаптованих до специфіки аграрного та переробного сектору Подільського регіону станом на 2026 рік.

Вправа 1. Аналіз портфеля за матрицею БКГ (BCG)

Мета: Навчитися розподіляти ресурси між різними напрямками діяльності підприємства (СБО) залежно від темпів росту ринку та частки ринку.

Завдання: Умовний агрохолдинг «Поділля-Смарт» має чотири стратегічні бізнес-одиниці (СБО). Використовуючи дані за 2025 рік, побудуйте матрицю БКГ та розробіть стратегічні рекомендації.

Бізнес-одиниця (СБО)	Обсяг продажів (млн грн)	Частка ринку лідера (млн грн)	Темп росту ринку (%)
СБО 1. Пшениця (масовий експорт)	850	2500	4%
СБО 2. Біопаливо (з відходів)	150	200	28%
СБО 3. Високотехнологічне насіння	90	300	18%
СБО 4. Традиційне борошно	400	450	-2%

Питання для аналізу:

1. Розрахуйте відносну частку ринку (MSrel) для кожної СБО.
2. Яка СБО потребує «американського» підходу (агресивні інвестиції в ІТ)?
3. Яка СБО має бути переорієнтована на «європейську» модель кооперації для виживання?

Вправа 2. Вибір стратегії за матрицею GE/McKinsey (Регіональний аспект)

Мета: Оцінити привабливість ринку та силу бізнесу з урахуванням логістичного плеча до кордонів ЄС.

Ситуація: Переробний завод розглядає два проєкти:

• **Проект А:** Виробництво концентрованого соку (низька маржа, великий обсяг).

• **Проект Б:** Виробництво органічних сублімованих ягід (висока маржа, малий обсяг).

Завдання: Оцініть обидва проєкти за 5-бальною шкалою, використовуючи вагові коефіцієнти:

Критерій оцінки	Вага	Проект А (Сік)	Проект Б (Ягоди)
Привабливість ринку:	1.0		
— Доступ до субсидій ЄС (Green Deal)	0.4	2	5
— Стабільність попиту в Європі	0.3	4	4
— Логістична складність до кордону	0.3	3	5
Конкурентоспроможність:	1.0		
— Рівень цифрового менеджменту (US style)	0.5	5	2
— Рівень сертифікації та простежуваності	0.5	3	5

Експортувати в Таблиці

Розрахунок: Обчисліть інтегральний показник привабливості (А) та сили бізнесу (S).

Вправа 3. Матриця Ансоффа: Вектор росту в умовах євроінтеграції

Мета: Визначити оптимальний шлях розширення діяльності в умовах відкриття ринків ЄС.

Завдання: Для підприємства, що виробляє молочну продукцію, розподіліть наступні стратегічні дії за квадрантами матриці Ансоффа та оцініть рівень ризику для кожного (низький, середній, високий):

1. Продаж традиційного масла в нових торгових мережах Хмельницької області.
2. Експорт безлактозного молока в країни Балтії.
3. Розробка лінійки протеїнових йогуртів (на базі американських рецептур) для наявних споживачів.
4. Створення мережі еко-ферм з переробкою сиру «Крафтове Поділля» для туристичного сектору Польщі.

Вправа 4. Оцінювання «Стратегічної синергії»

Мета: Практичне використання розробленого вами коефіцієнта синергії.

Завдання: Розрахуйте коефіцієнт стратегічної синергії (K_{syn}) для молочного заводу, який впровадив американську систему моніторингу стада та європейський кооператив із заготівлі молока.

Дані:

- Приріст прибутку від IT-технологій: **2,5 млн грн.**
- Соціально-екологічний ефект (гранти, премія за якість): **1,8 млн грн.**
- Витрати на інтеграцію: **1,2 млн грн.**

Формула:

Інтерпретація: Чи є впроваджена стратегія ефективною, якщо нормативне значення для галузі становить 2.0?

Творче завдання (Case Study)

«Вибір між масштабом та унікальністю» Підприємство «Подільський цукор» має обмежений капітал. У керівництва є дві альтернативи:

1. **Шлях США:** Повна автоматизація заводу, що знизить собівартість на 20%, але потребує великих обсягів однотипної сировини.
2. **Шлях ЄС:** Перехід на виробництво органічного цукру та сиропів, що потребує співпраці з 50 малими фермерами та сертифікації кожного гектара.

Завдання: Сформулюйте 3 аргументи на користь кожної стратегії та запропонуйте «Комбінований варіант», який би дозволив використати переваги обох шляхів.

Практичне заняття 9: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін. Організація як сукупність людей. Формальні та неформальні відносини людини в організації. Вплив на відносини та стосунки між працівниками організації як результат створення успішного соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління (СПЗСУ). Роль СПЗСУ.

Організаційна культура в системі стратегічного управління. Поняття та необхідність організаційної культури. Класифікаційні групи організаційної культури. Складові організаційної культури.

Стратегічний організаційний розвиток (СОР). «Аналіз поля сил». Організаційний розвиток як процес удосконалення формальних і неформальних аспектів діяльності організації. Засоби досягнення організаційного розвитку. Концепція стратегічного організаційного розвитку та рівні СОР. Процедура підготовки персоналу організації як важливий елемент реалізації концепції СОР. Фактори, які сприяють та перешкоджають СОР. Особливості моделі «силового поля». «Сили впливу» на діяльність організації. Характеристики, необхідні для оцінки груп впливу при «Аналізі поля сил».

Запитання для контролю знань

1. Охарактеризуйте формальні та неформальні відносини людей всередині організації.
2. Що таке соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління? Яка його роль?
3. Охарактеризуйте організаційну культуру організації. Яке місце вона посідає в системі стратегічного управління?
4. Як класифікується організаційна культура?
5. Які складові організаційної культури? Охарактеризуйте їх.
6. Опишіть способи відстоювання «своєї» культурної орієнтації в організації.
7. Хто є носіями елементів організаційної культури?
8. Які особливості комунікаційної мережі, що базується на організаційній культурі?
9. Що таке стратегічний організаційний розвиток організації?
10. Опишіть рівні стратегічного організаційного розвитку.
11. Ким здійснюється стратегічний організаційний розвиток в організації?

12. Які фактори сприяють і перешкоджають стратегічному організаційному розвитку?
13. Опишіть модель «силового поля» К. Левіна.
14. Які умови забезпечують стратегічний розвиток організації?
15. Які характеристики в кожній групі виявляє «Аналіз поля сил»?
16. Які інструменти використовують для впливу на окремі групи при «Аналізі поля сил»?

Вправа 1

Що можна вважати головними мотиваторами та регуляторами мотивації на українських підприємствах?

Вправа 2

Визначте фактори, що сприяють та протидіють проведенню організаційних змін.

Вправа 3

Мініпереробний завод свіжих фруктів планує за сезон виготовити 200 тон яблучного концентрату, оптова ціна якого 148000 тис. грн. Пряма відрядна заробітна плата в структурі оптової ціни складає 35%. Завдяки удосконаленню структури доставки сировини та раціоналізації складських приміщень колектив заводу зекономив 450 тон яблук, завдяки чому виготовлено понад план 2 тони яблучного концентрату та одержано додатково 518 тис. грн. заробітної плати.

За економію фруктів колектив отримав премію у розмірі 50% від одержаної економії. Вартість 1 кг яблук складає 0,6 грн.

За перевиконання плану на 1% колектив преміюється в розмірі 2% запланованого фонду оплати праці.

Визначити приріст заробітної плати колективу за сезон за виготовлення додаткового яблучного концентрату із зекономлених фруктів.

Ситуаційна вправа 4

Девонський період

Американська компанія Devon Energy постійно поступала не так, як інші нафтогазові корпорації. Коли в 70-ті роки XX ст. всі вкладали кошти в буріння нових свердловин, вона купувала вже діючі підприємства, поступово укрупнюючись. Коли конкуренти проводили міжнародну експансію, Devon зосереджувала свою діяльність на рідних просторах.

Коли всіх цікавила тільки нафта, вона посилено розширювала видобуток природного газу. Ця "несхожість" на інших і принесла Devon Energy місце в Топ-50 світової галузі.

При цьому однією з її найважливіших конкурентних переваг фахівці вважають вміле управління персоналом, в якому Devon Energy бачить найважливіший стратегічний напрям.

Багато кроків наперед

Корпоративна історія знає чимало прикладів, коли успішний бізнес створювали консультанти, які ознайомилися з досвідом багатьох інших фірм і згодом застосували його в своїй компанії. Однак Devon Energy - рідкісний приклад, коли засновником виступив податковий радник.

Джон Ніколс, в 1936 р закінчив Університет штату Оклахома (м. Норман, США), здобув популярність в цьому місті, яке тоді було одним із центрів американської нафтогазової промисловості, як аудитор і фахівець з оподаткування нафтового бізнесу.

Проте справді "всенародну" славу приніс йому винахід в 1950 р податкової схеми, що дозволяє американським багатіям скорочувати оподатковуваний дохід шляхом інвестування в нафтовидобуток. Згідно з вимогами тодішнього законодавства, максимальна ставка оподаткування доходів приватних осіб досягала 90%, тому питання було дуже актуальним.

Джон Ніколс в партнерстві з великим оклахомським нафтовиком Блеквудом заснували інвестиційний фонд, який фінансував буріння нафтових свердловин. Вкладення приватних інвесторів до цього фонду гарантували їм високий дохід, близько 80% якого, згідно із законами про заохочення нафтовидобутку, виключалося з оподаткованої бази.

Ідея виявилася дуже популярною. До кінця 1960-х років подібні фонди фінансували не менше 50% робіт з буріння нафтових свердловин незалежних компаній. Однак на той час партнерство Ніколса і Блеквуда розладналося, і Ніколс вирішив сам зайнятися нафтовидобутком. У 1969 р він заснував компанію Devon Energy Corporation, однак протягом двох років вона існувала лише на папері.

Справи в ній активізувалися тільки в 1971 р, коли Джон Ніколс взяв собі до помічі сина Ларрі. Шлях Ларрі Ніколса в нафтовий бізнес теж був не зовсім звичайним.

Отримавши диплом геолога в Принстонському університеті, він зайнявся юриспруденцією і кілька років працював у Вашингтоні в апараті суддів Верховного Суду, а потім помічником Генерального прокурора США. Однак на прохання батька Ларрі залишив багатообіцяючу юридичну кар'єру і приєднався до Devon Energy.

У Джона Ніколса ніколи не бракувало фінансування: його бізнес швидко розширювався завдяки вкладенням європейських інвесторів, які теж прагнуть заощадити на сплаті податків завдяки інвестиціям в нафтовидобуток в США. Але просто мати гроші - це аж ніяк не достатня умова для успіху бізнесу. І тут якраз і проявився талант Ніколса-молодшого, який показав себе розумним і вмілим організатором, промисловцем і інвестором.

У 1970-ті роки, на які припав нафтовий бум, керівники більшості американських нафтогазових компаній кинулися вкладати кошти в розвідку і розробку нових родовищ, сподіваючись відразу зірвати великий куш. На відміну від них, Ларрі Ніколс вважав за краще діяти напевно, купуючи на вже розвіданих нафтових полях ділянки з відносно простими умовами видобутку і низькою собівартістю.

При цьому Devon Energy, що було незвично для невеликої компанії, вкладала значні кошти в нові технології. В результаті у компанії склався певний спосіб дії: вона отримувала за порівняно невеликі гроші діючі свердловини, підвищувала їх ефективність, впроваджуючи нові технології, і вкладала отримані доходи в більш великі придбання. Причому Devon Energy проводила консервативну фінансову політику, намагаючись не робити великих боргів.

Звичайно, цей підхід не приносив високих прибутків і не забезпечував стрімкого зростання, зате дозволяв планомірно, методично і неухильно нарощувати доходи і розширювати масштаби діяльності.

До того ж на межі 1970-1980-х років Ларрі Ніколс прийняв, як згодом виявилось, дуже вдале рішення про інвестування галузь з видобутку природного газу, що зароджувалася в країні і яка тоді вважалася лише небажаним "додатком" до нафти.

У 1981 р. Devon Energy придбала свою першу ділянку на родовищі Сан-Хуан в штаті Нью-Мексико, де, як незабаром з'ясувалося, залягали найбільші в США (без урахування Аляски) запаси природного газу.

Згодом Devon Energy неодноразово проявляла цю свою "особливість". Перш за все компанія, на відміну від переважної більшості конкурентів, не проводила зарубіжної експансії, зосередившись на видобутку нафти і газу в США і Канаді. При цьому не можна сказати, що Ларрі Ніколс взагалі був далекий від ризику.

Багато його інвестицій здавалися, на перший погляд, досить неоднозначними. Компанія часом бралася за технічно складні проекти, від яких відступалися інші фірми, і часто приймала вельми неочевидні рішення.

Наприклад, вона однією з перших в галузі вклала великі кошти в розробку родовищ сланцевого газу, придбавши у 2002 р за \$ 3,5 млрд. компанію Mitchell Energy - одного з піонерів в розробці всесвітньо відомого зараз геологічного басейну Барнетт в Техасі.

Втім, "візитною карткою" Devon Energy протягом двох десятиліть були поглинання. Компанія наполегливо і терпляче вибудовувала свій бізнес, приєднуючи до себе все більші фірми. При цьому, на відміну від багатьох конкурентів, Devon Energy дуже відповідально ставилася до цих угод. Кожна операція ретельно готувалася, часто - на протязі декількох років.

Компанія прискіпливо вивчала бізнес і активи потенційних "мішеней", вибудовувала відносини з їх менеджерами і акціонерами, складала плани подальшого спільного розвитку. Як результат: всі об'єднання, організовані Devon Energy, незмінно мали дружній характер, а інтеграція відбувалася успішно.

Крім того, Devon Energy завжди стежила за станом своїх фінансів, прагнучи не допускати зростання заборгованості. Компанія постійно мала фінансову "подушку безпеки", що захищала її від численних спадів на світовому ринку нафти останніх трьох десятиліть.

Причому вона використовувала кризи для придбання активів, що подешевшали, а під час бумів займалася реструктуризацією портфеля активів, розпродаючи за високими цінами те, що не вписувалося в її стратегію.

Об'єднання з Ocean Energy в 2003 р зробило Devon Energy найбільшою незалежною (від провідних корпорацій) нафтогазовою компанією США і дозволило їй увійти до 50 провідних нафтогазових компаній світу.

На цьому Ларрі Ніколс визнав завдання з розширення свого бізнесу виконаним (в останні дев'ять років Devon Energy зробила тільки одне серйозне придбання) і, відмовившись від поглинань, повів компанію до органічного росту. Однак це вимагало деяких змін, перш за все - кадрових.

Персональний підхід

В останні 40 років світовий ринок нафти бачив чимало стрімких злетів і важких падінь. При цьому під час криз американські нафтогазові компанії часто зменшували витрати, скорочуючи штати і припиняючи набір нових співробітників. Ця нестабільність знизила популярність галузі на ринку праці, і молоді люди, які в інших обставинах могли б стати нафтовиками і газовиками, вибирали іншу стежу.

Ситуація почала погіршуватися ще в середині 1980-х років, а в 1990-і роки кадрові проблеми в американських нафтогазових компаніях взагалі стали хронічними, що було пов'язано з масовим відтоком перспективних молодих фахівців в сферу інформаційних технологій.

Як визнають коментатори, зараз в нафтогазовій галузі США майже немає фахівців середнього віку, які закінчували вищі технологічні навчальні заклади в 1990-х - на початку 2000-х років.

Знову-таки, на відміну від багатьох конкурентів, Devon Energy завжди дуже дбайливо ставилася до своїх співробітників. Так, компанія майже ніколи не вдавалася до масових звільнень. А в ході поглинань Devon Energy зазвичай утримувалася від популярного методу скорочення витрат і замість звільнення співробітників дублюючих підрозділів пропонувала їм пройти перепідготовку.

Не дивно, що HR-менеджмент з часом перетворився в одну з найважливіших функцій компанії, а пост виконавчого віце-президента по HR став одним з найвищих в ієрархії. Коли ж на початку 2000-х років Devon Energy відійшла від експансіоністської політики, вимоги до системи управління персоналом тільки зросли.

Якщо раніше компанія потребувала насамперед технічних спеціалістів, тепер їй потрібні були вмілі менеджери, здатні забезпечити підвищення віддачі наявних активів.

У 2007 р. роль HR-менеджменту в компанії була значно збільшена. До завдань цієї служби передали всю діяльність з управління людськими ресурсами, включаючи наймання, тренінги, наставництво, управління талантами, кар'єрами і наступністю.

"Традиційно багато HR-функцій, наприклад підбір можливих наступників і професійний розвиток співробітників, беруть на себе лінійні менеджери, - пояснює Френк Рудольф, виконавчий віце-президент Devon Energy по HR. - Мається на увазі, що HR-відділ повинен лише допомагати їм і розробляти для них інструменти та методики. Але, на мою думку, кожним видом діяльності повинні займатися професіонали. Адже, наприклад, бухгалтери ведуть бухоблік самі, а не допомагають лінійним менеджерам рахувати доходи і витрати. Так і фахівці з HR повинні брати на себе всю відповідальність за забезпечення Devon Energy кваліфікованою робочою силою, здатною досягати поставлених цілей".

Раніше Devon Energy в залученні нових співробітників часто користувалася послугами хедхантерів, проте з 2008 р ця діяльність повністю зосереджена в HR-відділі компанії.

При цьому його фахівці тісно співпрацюють з лінійними менеджерами, визначаючи разом з ними, які саме співробітники з якими професійними і діловими якостями їм потрібні, де їх шукати і що пропонувати.

Якщо виникає необхідність запросити когось ззовні, кожна кандидатура розглядається в індивідуальному порядку. Зате, за словами Френка Рудольфа, якщо в 2007 р приймалося тільки 42% запрошень, які Devon Energy робила фахівцям з компаній-конкурентів, то зараз цей показник досягає 90%.

Втім, лівова частка вакансій в Devon Energy заповнюється зсередини. Цьому сприяє індивідуальний план кар'єри, що складається для кожного співробітника компанії. За ходом його виконання стежить все той же HR-відділ. У 2008 р в компанії стартувала програма виявлення та підготовки майбутніх лідерів, в якій широко використовуються наставництво і різноманітні тренінги.

Вона інтегрована в систему наступності, яка охоплює в Devon Energy не тільки тричотири верхніх ешелони управління, як в більшості інших фірм, а чи не всю організаційну структуру зверху до низу.

Зате коли в 2011 р в Devon Energy відбувалася широкомасштабна реорганізація, в ході якої здійснювався перехід від функціональних підрозділів до управління за

географічним принципом, найменше проблем було з кадрами. Кілька десятків призначень на ключові посади були зроблені за лічені тижні.

Тренінги в Devon Energy охоплюють весь персонал компанії без винятку - починаючи від генерального директора і закінчуючи практикантами (щорічно компанія запрошує 150-200 здобувачів вищої освіти на практику, готуючи з них майбутніх співробітників). При цьому заняття проводяться за двома напрямками.

По-перше, існують загальні для всієї компанії курси. Наприклад, всі співробітники Devon Energy повинні розуміти, яким саме бізнесом вона займається, тобто розбиратися в питаннях нафтогазовидобутку.

По-друге, для кожного співробітника складається індивідуальна навчальна програма, в якій поєднуються як професійна підготовка, так і курси, спрямовані на особистісний ріст (вивчення комп'ютера, фінансів, управління і т.д.).

Нарешті, Devon Energy вкладає серйозні кошти в здоров'я свого персоналу. Співробітників заохочують проходити регулярні медобстеження і біометричні тести, а біля найбільших офісів компанії діють фітнес-центри, відвідування яких безкоштовно для працюючих в компанії і членів їх сімей.

Увага, яку Devon Energy приділяє своєму персоналу, окупається сторицею. Компанія в останні роки регулярно включається в рейтинг кращих роботодавців США, а показник плинності кадрів в ній один з найнижчих в галузі. Ну і, звичайно, компанія не страждає від нестачі кваліфікованих фахівців.

Кризи і підйоми

Проте в останні п'ять років Devon Energy доводиться витримувати постійні випробування на міцність. У 2008 р. відбулося різке падіння цін на нафту, а потім вниз пішли і котирування на природний газ внаслідок широкомасштабної розробки в США сланцевих родовищ. Ринкові проблеми посилювалися організаційними.

У 2010 р. 67-річний Ларрі Ніколс (його батько, відійшовши від справ тільки в кінці 1990-х років, помер в 2008 р у віці 93 років) перейшов на посаду виконавчого президента, передавши оперативне управління бізнесом Джону Річелсу.

Втім, завдяки HR-відділу, який бездоганно вибудував весь ланцюжок передачі повноважень в рамках управління наступністю, зміна лідера сталася без будь-яких проблем.

Як зізнався Ларрі Ніколс в 2009 р, криза не був несподіваною для Devon Energy. За його словами, компанія почала готуватися до наступу важких часів ще у 2007 році, коли підвищення світових цін на нафту перетворилося в бум, який не міг не завершитися спадом.

Однак масштаб потрясінь все ж став в якійсь мірі сюрпризом. Вперше з середини 1980-х років компанія зіткнулася з дуже серйозними фінансовими проблемами.

Багато американських компаній в кінці 2008 р - початку 2009 р звично приступили до скорочення персоналу для зниження витрат, але Devon Energy і в цей раз залишилася вірною собі. Вона як і раніше вважала персонал своїм найціннішим активом і не збиралася ні з ким розлучатися. У Devon Energy були заморожені зарплати всіх співробітників, бюджет на буріння нових свердловин було скорочено вдвічі, проте робочі місця були збережені.

В кінці 2009 року, коли пік кризи на світовому ринку нафти минув, Devon Energy оголосила про намір продати велику частину своїх зарубіжних активів в Бразилії, Азербайджані та деяких країнах Африки та виставила їх на продаж.

Вірна своїй стратегії, компанія змогла витримати паузу, дочекавшись, поки ринкова кон'юнктура почне підвищуватися. Навіть у найважчі місяці зими 2008 року - весни 2009 р. вона вважала за краще накопичувати збитки і влізати в борги, але нічого не продавала. Зате тепер компанія уклала непогані угоди, виручивши за свої закордонні активи близько \$ 10 млрд.

До речі, продані були і частки Devon Energy в глибоководних проектах в Мексиканській затоці, що виявилось виключно вдалим рішенням. Компанія примудрилася завершити угоду всього за кілька тижнів до аварії на платформі ВР, яка повністю паралізувала весь глибоководний видобуток нафти в американських водах майже на рік (та й зараз вона і близько не дотягує до колишнього рівня).

Виручені гроші були вкладені в НДДКР, а також в придбання нових активів в США і Канаді. На частку цих двох країн зараз припадає майже 100% доходів Devon Energy, що, втім, можна вважати досить вдалою комбінацією. Нафтогазовидобування в США в даний час на підйомі.

За останні чотири роки США збільшили видобуток нафти на 30% - до 6,5 млн. барелів на день (з них частка Devon Energy становить близько 10%), через п'ять років цей показник може зрости до 8 млн. барелів на день. За деякими прогнозами, в перспективі США можуть стати найбільшою нафтовидобувною державою світу, випередивши Росію і Саудівську Аравію.

На початку 2012 року Devon Energy створила спільне підприємство з китайською CNPC, що має принести їй близько \$ 1,6 млрд. додаткових капіталовкладень в розробку нафтових родовищ в США. А у вересні в рамках цього проекту компанія отримала ліцензію на пошуки нафти і газу на великій території на кордонах штатів Міссісіпі і Оклахома.

Крім того, Devon Energy продовжує розширювати видобуток природного газу. Завдяки інтенсивним вкладенням в НДДКР в області газовидобутку компанія змогла в кілька разів знизити собівартість горизонтальних свердловин, що використовуються для розробки родовищ сланцевого газу, і залишатися прибутковою навіть в нинішніх непростих умовах.

Зараз Devon Energy може цілком впевнено дивитися в майбутнє. Безумовно, за обсягом доходів і ресурсною базою вона не може зрівнятися з транснаціональними нафтогазовими гігантами, однак її бізнес вельми прибутковий, а перспективи - більш ніж сприятливі.

Завдання:

1. Які особливості стратегії компанії Devon Energy?
2. Визначте ключові фактори успіху Devon Energy на ринку нафтогазовидобування?
3. На яких принципах ґрунтується кадрова політика Devon Energy в сучасних умовах? Як вони впливають на результативність діяльності компанії?
4. Чому турбота про персонал має бути важливою для ефективної організації та ефективного стратегічного управління?

Практичне заняття 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА.

Мета заняття:

Закріпити знання про критерії ефективності стратегічних рішень в АПК.

Навчитися застосовувати концепцію сталого розвитку (ESG) при формуванні стратегії агробізнесу.

Опанувати інструменти оцінки стратегії (Збалансована система показників).

Час: 2 академічні години (80 хв).

Обладнання: Проектор, дошка, фліпчарт, роздаткові матеріали з кейсами.

Актуалізація опорних знань.

Питання для обговорення:

У чому принципова різниця між *операційною* та *стратегічною* ефективністю агропідприємства?

Розшифруйте аббревіатуру ESG (Environmental, Social, Governance) та наведіть приклади для агросектору по кожній літері.

Що таке «Зелений курс» (Green Deal) і які виклики він створює для українських аграріїв?

Які специфічні ризики впливають на ефективність стратегії в АПК (погодні, біологічні, цінові)?

Аналітичний кейс «Вибір вектору розвитку» (25 хв)

Робота в малих групах (2-3 особи).

Умова задачі:

Агрохолдинг «Степовий край» (земельний банк 20 тис. га) стоїть перед вибором стратегії на наступні 5 років.

Стратегія А (Інтенсифікація): Максимальне внесення мінеральних добрив, вирощування монокультур (соняшник/кукурудза), скорочення персоналу за рахунок автоматизації.

Стратегія Б (Сталий розвиток): Впровадження точного землеробства, дотримання сівоzin, перехід на No-Till (збереження ґрунту), інвестиції у соціальну сферу села.

Дані для аналізу (прогнози середньорічні показники):

Показник	Стратегія А (Інтенсивна)	Стратегія Б (Стала)
EBITDA на 1 га (\$)	600	450
Щорічна втрата гумусу (%)	0.05%	0% (відновлення)
Ризик втрати врожаю через посуху	Високий	Середній
Вартість залучення кредитів (ставка)	18% (стандартна)	12% ("зелені" кредити)
Доступ до ринків ЄС	Обмежений (через СВМ/екологію)	Повний (преміальні ціни)
Соціальний клімат (ризик паїв)	Ризик розірвання договорів оренди	Висока лояльність пайовиків

Завдання:

Розрахувати орієнтовний економічний ефект за 5 років (без урахування дисконтування, спрощено), якщо у Стратегії А через виснаження ґрунту EBITDA падає на 10% щороку, починаючи з 3-го року.

Визначити нефінансові ризики для обох стратегій.

Обрати переможну стратегію та обґрунтувати вибір.

Практична вправа «Збалансована система показників (BSC)»

Командна робота (поділ групи на 3 команди: «Рослинництво», «Тваринництво», «Переробка»).

Завдання: Розробити стратегічну карту цілей та KPI для забезпечення сталого розвитку обраного напрямку, використовуючи 4 проекції BSC + 5-ту проекцію (Екологія/Суспільство).

Шаблон для заповнення:

Проекція	Стратегічна ціль (Що хочемо?)	Показник (KPI) (Як міряємо?)	Цільове значення (Приклад)
Фінанси	Підвищення рентабельності	ROI, EBITDA/га	ROI > 20%
Клієнти/Ринок	Вихід на ринки ЄС	% експорту, сертифікація	Отримання Global G.A.P.
Внутрішні процеси	Зниження втрат при зборі	% втрат врожаю	< 2%
Навчання/Розвиток	Цифровізація агрономії	% полів під моніторингом дронів	100%
Сталий розвиток (ESG)	(Студенти формулюють самі)	(Студенти формулюють самі)	(Студенти формулюють самі)

Підказка для викладача: У графі ESG студенти мають вказати: зниження вуглецевого сліду, зменшення використання пестицидів, інвестиції в громаду тощо.

Дискусійна панель «Агробізнес під час війни»

Загальне обговорення.

Питання:

1. Чи можливо думати про *сталий розвиток* (екологію), коли головна мета — фізичне виживання бізнесу та продовольча безпека країни?
2. Чи не суперечить "ефективність" "сталості" у кризових умовах?

Завдання:

Знайти та проаналізувати Нефінансовий звіт (Звіт зі сталого розвитку) одного з українських агрохолдингів (наприклад, *Кернел*, *Астарта-Київ*, *МХП*).

Виписати 3 ключові екологічні ініціативи компанії та оцінити, як вони впливають на її 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.

Рекомендована література допоміжна

6. 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>
7. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020, 424 с.
8. 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.
9. Чикуркова А.Д., Юр'єв В.В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. №21. С. 80-86 DOI: [10.32702/2306-6792.2021.21.80](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21.80) URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3524&i=10>
10. 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/17iV0kthZ_olMAWgveL_dtpnSqPZGu4Z/view
11. 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>
12. 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>
13. 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)
14. 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)

15. 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)

16. 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». Вебіари. <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>

Чикуркова Алла Дмитрівна

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

.

*Методичні вказівки для практичних занять для здобувачів вищої освіти третього
(освітньо-наукового) рівня освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю*

ДЗ "Менеджмент"

Редактор А.Д. Чикуркова

Підписано до друку 2025 р. Формат 30 × 42/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. 65.
Обл.–вид. арк. 2,7. Ум.д.а. 2,7 Тираж 20 прим. Зам._____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет»
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12