

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Рекомендовано

*Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
для студентів вищих навчальних закладів*

«Видавництво
«Центр учбової літератури»
Київ – 2013

УДК 65.012(075.8)
ББК 65.290-2я73
С 83

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
(лист № 1/11-13294 від 15.08.2012 р.)*

Рецензенти:

Дорофієнко В. В., доктор економічних наук, професор (ДонДУУ);
Шинкаренко В. Г., доктор економічних наук, професор (ХНАДУ).

С 83 **Дикань В. Л.** Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань,
В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. :
«Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

ISBN 978-617-673-207-5

Сучасним інструментом управління розвитком організації в умовах постійних змін зовнішнього оточення і пов'язаною з цим невизначеністю є стратегічне управління. В навчальному посібнику комплексно охоплено становлення концепції стратегічного управління, сутність стратегічного управління, стратегічний аналіз середовища підприємства, формування господарського портфелю підприємства, система стратегій підприємства, альтернативність у стратегічному виборі, стратегічне планування в системі керування підприємством, реалізація стратегії підприємства, інформаційне забезпечення реалізації стратегії та стратегічний контроль. Вивчення кожного розділу підручника супроводжується переліком питань для самоконтролю, тестами та практичними завданнями.

Навчальний посібник може бути корисним студентам, викладачам і менеджерам і керівництву підприємств промисловості і транспорту України.

УДК 65.012(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-617-673-207-5

© Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В.
Токмакова І.В., Шраменко О.В., 2013
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2013

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1. Становлення концепції стратегічного управління	7
1.1. Передумови стратегічного управління	7
1.2. Еволюція концепції стратегічного управління	9
1.3. Школи стратегічного управління	19
1.4. Поняття стратегічного управління	28
1.5. Модель стратегічного управління	33
Висновки	37
Питання для самоконтролю	38
Тести для самоперевірки	38
Розділ 2. Цільовий підхід, як основа стратегічного управління	41
2.1. Стратегічне бачення	41
2.2. Місія	42
2.3. Цілі в стратегічному управлінні	46
Висновки	56
Питання для самоконтролю	57
Тести для самоперевірки	57
Розділ 3. Сутність середовища підприємства	60
3.1. Середовище підприємства як об'єкт стратегічного аналізу	60
3.2. Чинники макросередовища та мікросередовища підприємства	63
3.3. Внутрішнє середовище підприємства	71
Висновки	78
Питання для самоконтролю	79
Тести для самоперевірки	80
Розділ 4. Стратегічний аналіз середовища підприємства	83
4.1. Зміст стратегічного аналізу середовища підприємства	83
4.2. Аналіз можливостей і загроз	84
4.3. Аналіз привабливості галузі і конкуренції в ній	97
Висновки	105
Питання для самоконтролю	105
Тести для самоперевірки	106

Розділ 5. Формування господарського портфелю підприємства	109
5.1. Поняття господарський портфель підприємства та його складові	109
5.2. Підходи до визначення складових господарського портфелю . .	114
Висновки.	123
Питання для самоконтролю	123
Тести для самоперевірки	124
Розділ 6. Стратегічний набір	126
6.1. Сутність стратегії та стратегічного набору підприємства.	126
6.2. Формування ефективного стратегічного набору	132
Висновки.	136
Питання для самоконтролю	137
Тести для самоперевірки	137
Розділ 7. Система стратегій підприємства	139
7.1. Корпоративні стратегії підприємства	139
7.2. Ділові стратегії підприємства	146
7.3. Функціональні стратегії та їх взаємозв'язок	154
7.4. Операційні стратегії	162
Висновки.	164
Питання для самоконтролю	165
Тести для самоперевірки	165
Розділ 8. Альтернативність у стратегічному виборі	169
8.1. Поняття стратегічних альтернатив	169
8.2. Методи вибору стратегічних альтернатив	174
8.3. Експертні методи в стратегічному виборі	195
Висновки.	197
Питання для самоконтролю	198
Тести для самоперевірки	198
Розділ 9. Стратегічне планування в системі управління підприємством . .	201
9.1. Сутність стратегічного планування.	201
9.2. Вимоги до стратегічного плану.	202
9.3. Принципи стратегічного планування	203
9.4. Етапи стратегічного планування	204
9.5. Підходи до стратегічного планування	206
9.6. Причини непрацюючих планів	207
Висновки.	208
Питання для самоконтролю	209
Тести для самоперевірки	209

Розділ 10. Реалізація стратегії підприємства	211
10.1. Завдання, що розв'язуються при реалізації стратегії	211
10.2. Стратегічні зміни, як важливий фактор успішної реалізації стратегії	212
10.3. Роль вищого керівництва в реалізації стратегії	213
10.4. Значення організаційної структури в реалізації стратегії	215
10.5. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії	220
10.6. Організаційна культура в забезпеченні ефективності стратегії	224
Висновки.	226
Питання для самоконтролю	227
Тести для самоперевірки	227
Розділ 11. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії	229
11.1. Сутність стратегічної інформації	229
11.2. Інформаційна система стратегічного управління	234
Висновки.	240
Питання для самоконтролю	240
Тести для самоперевірки	241
Розділ 12. Стратегічний контроль	242
12.1. Призначення контролю.	242
12.2. Етапи стратегічного контролю	242
12.3. Вимоги до системи стратегічного контролю	247
12.4. Види і типи стратегічного контролю	248
Висновки.	249
Питання для самоконтролю	250
Тести для самоперевірки	250
<i>ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ</i>	252
<i>ДОДАТОК А. Стратегії консультативної фірми Arthur D. Little</i>	256
<i>ДОДАТОК Б. Організаційні структури управління підприємством.</i>	260
<i>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.</i>	264
<i>СЛОВНИК ТЕРМІНІВ</i>	266
<i>ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК.</i>	270

ВСТУП

Дисципліна «Стратегічне управління» є однією із головних частин підготовки студентів кафедри економіки та підприємництва. Управління компанією в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, жорсткої конкурентної боротьби, не стабільної економічної ситуації вимагає від керівників всіх рівнів знання основ стратегічного управління, вміння прогнозувати та передбачати можливі зміни конкурентного середовища й розробляти оптимальні напрямки розвитку діяльності фірми. Метою курсу є вивчення студентами основних концепцій стратегічного управління, придбання ними практичних навиків стратегічного аналізу, які можуть бути використані в їх послідуючій роботі.

Основними задачами, що вирішуються у процесі вивчення дисципліни є:

— закріплення теоретичних знань по курсу «Стратегічне управління»;

— освоєння прийомів оцінки внутрішнього стану фірми;

— придбання практичних навиків з визначення конкурентного положення компанії і передбачення можливих негативних змін в зовнішньому середовищі;

— отримання необхідних знань для того, щоб розробляти заходи по стабілізації і поліпшенню конкурентних позицій своїй організації;

— оволодіння навиками зі структуризації цілі і визначенню стратегій досягнення поставленої мети.

Дисципліна, що вивчається тісно пов'язана з такими навчаними предметами як «Стратегічне планування», «Теорія організації», «Організаційна поведінка», «Маркетинг», «Основи менеджменту», «Фінанси підприємства».

Закріплення теоретичних знань здійснюється при виконанні практичних робіт.

РОЗДІЛ 1

СТАНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Передумови стратегічного управління

Підприємствам України останні кілька років критичну ситуацію створюють динаміка ринку, що важко прогнозується, безліч нових директивних рішень і законодавчих актів, танучі внутрішні ресурси і зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. В цих умовах велике значення відводиться вдалому застосуванню в практику управління ідей і технологій стратегічного управління розвитком.

Зміна структури споживачів, економіко-правового середовища, загострення конкуренції на ринку — все це підкреслюється нестабільністю зовнішнього середовища, що у свою чергу ускладнює процес ефективного управління і розвитку підприємства, а також викликає необхідність стратегічного управління.

Реалізація концепції стратегічного управління буде можливою лише тоді, коли підприємство буде стратегічно орієнтованим, тобто, коли персонал буде мати стратегічне мислення, постійно буде застосовуватися система стратегічного планування, що надасть змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, а поточна, повсякденна діяльність, повинна бути підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованого бізнесу відносять:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні бази;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшення роботи по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити бізнес більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості бізнесу та окремих його підсистем до змін;

- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

- формування виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, які є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;

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

Перевагами стратегічного мислення є:

- забезпечення спрямованості на ключовий аспект стратегії;

- необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості і загрозливі тенденції;

- можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;

- можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;

- створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидії тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації;

- заохочення активного управління, а не в просте реагування на зовнішні чинники. Це приводить до того, що новаторські стратегії можуть стати головним чинником поліпшення результатів діяльності підприємства в довгостроковому періоді.

З історії бізнесу відомо, що високих результатів досягають зазвичай більш ініціативні підприємства, а не ті, які просто реагували на умови, що змінилися, або захищалися. Досягаючи успіху, підприємства наступають для забезпечення своєї конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти фінансових успіхів.

Тільки чітко уявляючи про положення підприємства на ринку, враховуючи його особливості, менеджери зможуть краще визначити стратегію, що сприятиме досягненню намічених цілей і фінансових результатів. Це пов'язано з тим, що неправильна оцінка ситуації підвищує ризик невірної розробки стратегічних дій.

Обставини постійно змінюються, будь то важливе відкриття в області технології, успішне забезпечення конкурентом ринку новою продукцією, нова державна політика, розширення інтересів покупців тощо. Завжди залишається певна міра невпевненості у майбутньому, і мене-

джерери не можуть передбачити всі стратегічні дії заздалегідь й слідувати цим наміченим маршрутом, не вносячи змін.

Далекоглядні розробники стратегії більше орієнтовані на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем підприємства. Добре продумана стратегія зазвичай живе кілька років, вимагаючи лише незначних змін для пристосування до нових умов.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку підприємства України не завжди виявляються здатним адекватно і гнучко реагувати на зовнішні загрози, внаслідок чого потенційні можливості в отриманні економічної вигоди можуть обернутися в джерело проблем. Тому, стратегічне управління повинне стати основою і одночасно інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємства будь-якої галузі, для вирішення перспективних економічних завдань і досягнення великих соціально значущих результатів.

1.2. Еволюція концепції стратегічного управління

Розрізняють такі етапи розвитку стратегічного управління: бюджетне, довгострокове і стратегічне планування, стратегічне управління.

Поточне планування та бюджетування. На перших етапах створення та функціонування підприємств можна розпізнати характеристики управління, що були притаманні теорії та практиці керівництва підприємствами на ранніх етапах розвитку та становлення управління як науки (тобто на початку ХХ століття). Кожне підприємство має певні механізми регулювання, що дають змогу запобігати відхиленням і виправляти їх. Якщо зовнішнє середовище дозволяє підприємству розвиватися такими темпами, які «задаються» можливостями його внутрішнього середовища (не обмежуючи їх), то керівники можуть управляти, не дуже зважаючи на фактори, які діють за межами підприємства, а повністю спрямувати свої зусилля на розв'язання внутрішніх проблем.

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

На відміну від країн з ринковою економікою, в Україні, як і в усьому СРСР, розробка п'ятирічних планів розвитку у 20-ті роки призвела

до своєрідного «планового буму», що сприяло розвитку методології планування: балансового методу, застосування техніко-економічних нормативів тощо. За допомогою системи централізованого планування вся економіка трансформувалась у «єдину фабрику» чи корпорацію. За таких умов окремому підприємству не треба було опікуватися розробкою довгострокових цілей та заходів які необхідно досягти. Несамостійність радянських підприємств у передбаченні та плануванні майбутнього стримувала пошук більш ефективних методів виробництва та управління, орієнтувала на використання управління «за відхиленнями» від централізовано заданих (іноді недосяжних) параметрів. Це дає змогу порівнювати бюджетування та поточне планування на централізовано керованих підприємствах радянського типу.

Поточне планування та бюджетування мають певні переваги:

1) з точки зору витрат:

— забезпечують економний підхід до використання всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів тощо);

— забезпечують контроль витрат залежно від тієї конкретної цілі, що їх зумовлює;

— дають змогу зменшити витрати за рахунок децентралізації рішень;

— орієнтують керівництво на організацію ефективної роботи фінансових і бухгалтерських підрозділів у напрямку пошуку й використання всіх видів резервів;

2) з точки зору управління фінансами:

— дають змогу прогнозувати надходження й використання грошей протягом року та встановлювати фінансові межі, в яких відбувається діяльність;

— дають змогу заздалегідь визначити де, коли і на яку суму можна забезпечити фінансування;

— підвищують імідж підприємства перед фінансовими організаціями (при якісному використанні методу та супутніх йому елементів);

3) з точки зору комерційної діяльності:

— зміст бюджетування змушує підприємство вивчати та прогнозувати рейтинг продукції підприємства на ринках, тобто поступово виходити за межі планування;

— дають змогу формулювати й виконувати дії, які поліпшують стан підприємства загалом;

4) з точки зору планово-аналітичної діяльності:

— змушують детально аналізувати всі сторони діяльності підприємства, що потрібні для розробки всебічно обґрунтованих планів, які регулюють діяльність усього підприємства та окремих його підсистем;

— є засобом кількісної оцінки досягнення короткострокових цілей підприємства (без емоційних і суб'єктивних поглядів керівників);

— є засобом виявлення відхилень («сигналів тривоги») в діяльності, пов'язаній з виконанням планів;

5) з погляду загального керівництва:

— чітко визначають місце, важливість і вартість кожної структурної ланки, її внесок у загальні результати;

— забезпечують координацію діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів;

— створюють умови для децентралізації відповідальності;

— підвищують гнучкість за рахунок розподілу обов'язків;

6) з точки зору організації контролю:

— створюють підстави для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями;

— дають змогу контролювати рентабельність (у широкому розумінні);

7) підвищують загальну ефективність діяльності підприємства.

Варто зазначити, що позитивні риси поточного планування та бюджетування на практиці можуть бути й недосяжними, тому що переваги залежать від способів їх застосування. Так, бюджетування пов'язане з певними труднощами:

1) потребує великих затрат часу і грошей при його освоєнні;

2) змінює структуру керівництва й управління, що за відсутності контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору змінам на підприємстві;

3) потребує певного досвіду й навичок від працівників (у протилежному разі можна навіть завдати шкоди);

4) не замінює інші методи управління підприємством.

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

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

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

Поточне планування та бюджетування можуть здійснюватись у повному та неповному обсязі залежно від умов існування та управління підприємством.

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

Довгострокове планування, що використовує досить жорсткі моделі та методи, базується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє.

Об'єктивні причини необхідності та можливості розширення планового горизонту поза межі року такі:

— для соціалістичних країн з централізовано-плановою економікою — це необхідність формування планового «стрижня», що забезпечував керуваність будь-якого об'єкта в економіці, разом з адміністративними важелями;

— для підприємств, що функціонували в ринковій економіці, — наявність незаповнених ринків і низька конкуренція, що створювали можливості розвитку підприємств.

У 50-60-ті роки ХХ ст., крім того, вже було створено основний науково-методологічний апарат (з використанням економіко-математичних методів та ЕОМ), який давав змогу обробляти великі масиви інформації, розробляти довгострокові прогнози розвитку зовнішнього економічного середовища функціонування підприємств та формулювати на цій основі перспективні цілі їх розвитку.

Основою довгострокового планування в ті роки були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості. Найчастіше такими лімітуючими факторами вважали фінансові ресурси, якими розпоряджалося підприємство, та джерела, з яких можна було залучити додаткові інвестиції та займи. Таке планування майже не відрізнялося від традиційного бюджетування, тільки розрахунки велись на більш тривалий час.

Формальні процедури довгострокового планування були розвитком процесу бюджетування, який застосовується та вдосконалюється на підприємствах усього світу впродовж кількох десятиліть. Довгострокове планування, показуючи перспективи розвитку, використовувало різні варіанти екстраполяції, а згодом і складніші моделі очікуваного економічного зростання можливостей розвитку ринків тощо. З іншого боку, підприємства як об'єкт планового розвитку складається з підсистем різного типу: постачання, виробництво, збут, фінанси, інформація тощо, які для більш ефективної взаємодії, з метою отримання високих результатів діяльності підприємства загалом потрібно заздалегідь проаналізувати, спроектувати на більш обґрунтованих засадах і включити до планів розвитку. У різних варіантах будь-яка процвітаюча західна чи східна фірма має схожий процес планування.

Досвід застосування довгострокового планування, орієнтованого на екстраполяційні методи, сприяв тому, що на певному етапі у керівників різних рівнів складалося уявлення про передбачуваність майбутнього. Підприємства витрачали багато часу та грошей на розробку складних моделей, розрахунки, на формування детальних планів, які, зрештою, знаходили місце на полицях шаф, а рішення про діяльність підприємства приймалися таким чином, неначе планів зовсім не існувало. Це була природна реакція менеджерів-практиків на розбіжності в змісті планів і дійсності: в довгостроковому плануванні не орієнтувалися на варіанти негативного розвитку подій; вважалось, що всі негаразди можна подолати.

Найяскравішим прикладом довгострокового планування стала одна з ранніх праць Г. Мінцберга [30], де він розглядав різні підходи до планування: підприємницький, адаптивний та плановий (рис. 1.1).

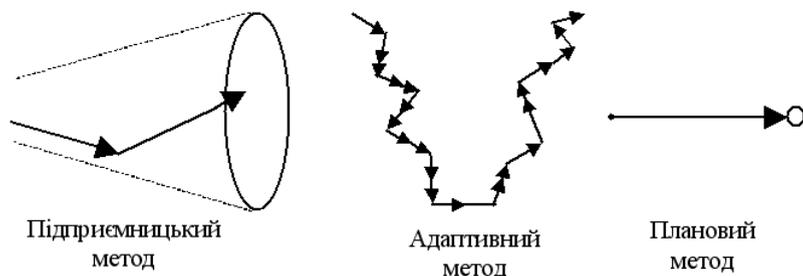


Рис. 1.1. Підходи до планування

Підприємницький підхід визначає загальне уявлення про майбутній стан підприємства і за допомогою послідовних рішень і дій для їхнього

втілення скеровує його (підприємство) розвиток за одним із можливих варіантів; адаптивний — орієнтується на постійне реагування на проблеми, що виникають, тому шлях підприємства — це короткі кроки при невизначеній перспективі; плановий (у розумінні довгострокового підходу) дає змогу «влучити в ціль», яку заздалегідь визначено. Наступні роки показали марність таких сподівань і неприйнятність «класичного» довгострокового планування для реального життя.

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

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

Дж. А. Стайнер визначив чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування у 60—80-х роках [2]:

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

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

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього трактується досить широко: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо. У контексті цього розділу треба зробити акцент на тому,

що стратегічне планування — це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.

Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення (рис. 1.2).

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

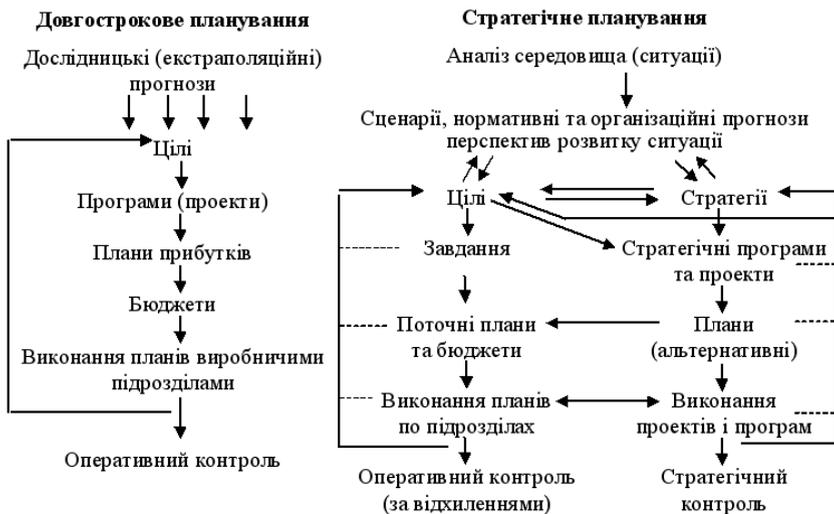


Рис. 1.2. Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування [3]

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії: життєвий цикл продукту, цикл попиту на продукцію, що виготовляється, період, потрібний для досягнення цілей, тощо. Усе це сформувало потребу в більш гнучких підходах до визначення горизонтів планування, необхідність балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовило необхідність підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств: треба чіткіше визначити, які саме сфери та напрямки діяльності потребують довго-, а які — середньострокових термінів їхнього здійснення в конкретних умовах, що

склалися та будуть складатись у зовнішньому середовищі. При цьому зростає і кількість доступних підприємству альтернативних варіантів розвитку, внаслідок чого відкривається більш широкий вибір дій на перспективу.

Стратегічний аналіз середовища підприємства створює підвалини для прогнозування можливостей розвитку ситуації. У стратегічному плануванні широко застосовуються сценарії, планування «портфеля підприємства», широкий арсенал методів маркетингу та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, програмування, бюджетування», що широко використовувалась у найбільш досконалому вигляді у Пентагоні. Дуже близька до неї система «прогноз — програма — план», що почала впроваджуватись у СРСР після 1979 р. згідно з Постановою ЦК КПРС і РМ СРСР № 695.

Планування набирало все більш органічної форми з орієнтацією на визначення цілей (з ринковими та «виробничими» характеристиками) та альтернативні заходи щодо їхнього досягнення; перехід на «запасні», підготовлені варіанти вже не сприймається як порушення «нормального перебігу подій»; успіх визначає досягнення комплексу соціально-економічних чинників, встановлених як критерії на довгостроковий період.

Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що здійснювались всіма підсистемами підприємства, а також потребу подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління.

Стратегічне управління. У травні 1971 р. у Піттсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні західними та східними компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління продовжує розвиватися, дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, більшість корпорацій США та Західної Європи мають кваліфікований персонал, що пройшов спеціальну підготовку зі стратегічного управління.

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

Концепція управління — це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії

суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Виходячи з цього, стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії.

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

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

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

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

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

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

Наведені характеристики не вичерпують сутність концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш суттєві складові, що й будуть розглянуті далі.

Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління (деякі досить детальні, інші — дуже узагаль-

нені), однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, — погоджуються всі. На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, розділених між собою етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів встановлення цілей та визначення стратегій їхнього досягнення). З іншого боку, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління.

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

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

Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління.

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

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

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих

підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

1.3. Школи стратегічного управління

В літературі з менеджменту визначено десять основних наукових шкіл, що відрізняються принциповим баченням стратегічного управління. Умовно їх можна поділити на три групи.

У *першу групу* входять три школи, що мають приписуючий характер. Їх представники звертають увагу на те, як повинні формуватися стратегії.

Другу групу становлять шість шкіл, що розглядають специфічні аспекти процесу формулювання стратегії. Їх основні положення відносяться не стільки до змісту стратегічної поведінки, як до опису реальних процесів розробки стратегій.

До *третьої групи* відноситься школа конфігурації (вона вбирає в себе підходи, що виходять зі змісту стратегій, процесу їх формування, організаційної структури і зовнішнього середовища, а також послідовності стадій життєвого циклу), а також школа кооперативних стратегій.

Перша група: приписуючі школи стратегій.

Перша з них *школа дизайну*. Вона підходить до формування стратегії, як до конструювання і свідомого моделювання.

Найбільш відомі представники цієї школи — Альфред Чандлер, що опублікував в 1962 р. книгу «Стратегія й структура», і Кенет Ендрюс, теоретик базового підручника Гарвардського університету «Політика бізнесу» (1965 р.). Ними декларуються наступні вимоги:

— формування стратегій повинне бути продуманим процесом свідомого мислення;

— відповідальність за контроль над стратегічним процесом і за його характер покладається на керівника;

— модель побудови стратегій повинна бути достатньо простою (а значить, чітко визначеною) і неформальною;

— стратегія повинна бути єдиною у своєму роді, унікальною, і отримуватись в результаті індивідуального моделювання;

— процес моделювання може вважатися завершеним, коли стратегія сформульована як перспектива;

— тільки після виконання викладених вище вимог стратегія може підлягати впровадженню.

Головні недоліки такого підходу — певна абстрагованість мислення від дії, втрата стратегією гнучкості.

Школа планування: формування стратегії як формальний процес.

Її засновником є Ігор Ансофф, що опублікував у 1965 р. книгу «Корпоративна стратегія». Особливий акцент у цій школі робиться на кількісному представленні цілей організації й розробці послідовності кроків та відповідних процедур (декомпозиції, складання різних таблиць й ін.).

Провідна роль відводиться професійним «плановикам-стратегам», найважливіші інструменти — це «сценарне планування», програмне забезпечення типу «Project Management» (управління проектами) та ін. Недолік такого підходу — захопленість внутрішніми процедурами в збиток власне вибору стратегії, стратегічній творчості. Загальна ідея стратегії часто вибирається похапки, проте потім єдиний (але не кращий) варіант буде ретельно опрацьовуватися.

Школа позиціонування: формування стратегії як аналітичний процес.

Основи цієї школи заклали військові стратеги — Сунь-Цзи, К. Клаузевіц та ін. До неї також належать досягнення консалтингових компаній Boston Consulting Group і McKinsey. До основоположників цієї школи відносять також Майкла Портера з книгою «Конкурентна стратегія» (1980 р.).

Вихідні позиції цієї школи такі:

— стратегії представляють собою ринкові позиції компаній (ринковий лідер, претендент на лідерство й ін.), які можуть бути ідентифіковані;

— ринкові позиції є конкурентними, вони спираються на відомі п'ять сил, що визначають рівень конкуренції в галузі;

— процес формування стратегії — це зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір однієї певної позиції, частіше всього — позиції лідера в тому або іншому перспективному сегменті ринку, шляхом застосування конкурентної переваги;

— основну роль в процесі стратегічного управління відіграють аналітики (штатні «сірі кардинали» або запрошені консультанти), що надають результати своїх розрахунків топ-менеджерам;

— у результаті процесу стратегічного планування організація одержує «готову до вживання» стратегію, причому структура ринку активно стимулює застосування стратегії позиціонування, яка, в свою чергу впливає на організаційну структуру.

У зосередженості на аналітичній роботі полягає і сила, і слабкість даної школи: як би не був добре проведений аналіз, за ним завжди повинен слідувати синтез. Але якраз основні «синтетичні» рекомендації мають загальний характер, а тому дії організації можуть бути легко «прочитані» конкурентами. До того ж вияв зайвої уваги до зовнішніх умов ринку веде до явної недооцінки ролі внутрішнього потенціалу підприємства.

Друга група: школи формулювання стратегії

До числа представників цієї школи можна віднести мислителів-економістів, що підкреслювали роль особи підприємця і властивих їм якостей інтуїції, розсудливості, досвіду, мудрості, проникливості. Серед них — Карл Маркс й Йозеф Шумпетер. Згідно із Шумпетером, підприємець цінний перш за все тим, що володіє комерційною ідеєю й володіє схильністю робити сміливі, ризиковані ходи та спроби справитися із змінною ситуацією. В рамках цієї школи виділено чотири типи підприємців: обачливий винахідник, новатор-натхненник, надоптимістичний організатор і фундатор сильного підприємства.

Сильний, харизматичний керівник-лідер організації здатний, з позиції цієї школи, виробити уявлення про майбутню діяльність організації, не створюючи плану, а за рахунок унікального, тільки йому притаманно «бачення» майбутнього — простого, зрозумілого, бажаного й захоплюючого. Йому потрібна підтримка, аудиторія, але він не «грає роль», а щирий і непідроблений.

Школа формування стратегії використовує наступні основні постулати:

— стратегія існує в психіці керівника-підприємця в якості перспективи як інтуїтивний вибір напрямку руху і як передбачення майбутнього організації;

— формування стратегії йде напівсвідомо, на базі досвіду і інтуїції. Тому процес і результат важко формалізуються;

— стратегія може бути гнучкою й чуйною на зміни середовища в тій мірі, в якій ці якості властиві самому лідеру; більш того, така стратегія часто має попереджуючий характер.

Безумовно, виняткова залежність стратегічного управління, як його розуміє ця школа, від інтуїції і харизми лідера, — це істотна слабкість. Але в малому бізнесі, сфера і економічна роль якого вельми велика, дрібний підприємець може процвітати в ринковій ніші, завдяки саме такому стилю керівництва.

Когнітивна школа: формування стратегії як ментальний процес.

Ця школа наполягає на необхідності проникнення в процеси обробки інформації та розумові процеси стратега. Її засновником прийнято вважати Герберта Саймона, що опублікував у 1947 р. книгу «Поведінка керівника», а в 1960 р. — книгу «Нова наука управлінських рішень».

Прихильники когнітивної школи активно спираються на розробки психологів, і перш за все Карла Юнга з його типологією осіб. Виділено чотири школи, що визначають індивідуальний когнітивний стиль менеджера:

◆ екстраверсія — інтроверсія (спонукання людини до дій при переважному впливі сигналів зовнішнього світу або особливостей внутрішнього світу);

- ◆ сенсорика — інтуїція (домінування добре сприйманих або особливих прийомів обробки інформації);
- ◆ мислення — емоції (базування на аналізі або на особистих відчуттях з приводу ситуації);
- ◆ думка або сприйняття (пріоритет планового, впорядкованого або спонтанного, гнучкого сприйняття оточення).

Когнітивний процес починається із залучення уваги, отримання інформації і спроби застосувати до неї схему інтерпретації, як би «картографування» ситуації. Причому йдеться про карти не тільки зовнішніх умов, але і про карти причин поведінки, ментальні моделі, існуючі в голові будь-якого досвідченого керівника. Пізнання виступає і як досягнення розуміння (у тому числі через процес осяяння, «інсайту»), і як процес конструювання фреймів (допущень, посилянь, поглядів на світ), набір яких в стратега повинен бути достатньо великим. Причому якщо визначена таким чином стратегія перестає бути ефективною, то її зміна зв'язана зі значними труднощами.

Головна проблема когнітивної школи полягає в продуктивному використуванні потенціалу психології пізнання. На жаль психологія поки що не відповіла на головні в цьому контексті питання менеджменту: як зароджуються і як формуються в свідомості менеджера-стратега питання й моделі.

Школа навчання: формування стратегії як процес, що розвивається.

Попередні школи стратегії так чи інакше припускали, що спочатку треба опрацювати стратегію, «приготувати» її, а потім діяти відповідно до неї. Правда, виникають питання: як діяти організації, поки стратегія не готова, як міняти стратегії і т.п? Школа навчання вперше відмовилася приймати стратегію як щось вирішене, на певний період незмінне і зайнялася проблемами не формулювання, а формування стратегії, стираючи межі між процесами формування і впровадження стратегій, пропонуючи замість революційного еволюційний шлях стратегічного управління.

Найважливішим рубежем тут стала книга Дж. Куїна «Стратегія змін: логічний інкременталізм» (1980 р.). Слово «інкременталізм» означає пріоритет ряду послідовних кроків типу «задумка-реалізація». Подібні стратегії «процесуальні», а менеджера такого роду важко назвати стратегом. Це пов'язано з тим, що в політиці і дипломатії стратегія часто формується й реалізується покроково, з постійним обліком результатів попередніх кроків. Причому під результатами маються на увазі не тільки зміни зовнішніх умов й положення організації в цілому, але і зміни в її окремих підсистемах.

Важливою задачею топ-менеджера, згідно з принципами школи навчання, є створення і трансляція в колективі організації і серед її парт-

нерів так званих «довірчих символів змін». Серед інших важливих вимог — випередження системи інформації, забезпечення лояльності до нових точок зору і кооперація з опозицією, аж до коаліційного управління. До вимог належить також постійна гнучкість управління, що підтримується достатнім запасом ресурсів для відповідної реакції на зміни.

Стержневими процесами стратегічного управління за системою школи навчання стають моніторинг і бенчмаркінг. Зрозуміло, що топ-менеджери не завжди володіють «вищим знанням», тому вони повинні використовувати демократію для реалізації сукупного людського потенціалу організації в справі оптимізації стратегії. Вони стають збудникам нових ініціатив, що з'являються інтерактивно, особливо з боку менеджерів «передньої лінії» (найбільш часто контактуючих із зовнішнім світом) і менеджерів середньої ланки.

Інтерація береться на озброєння як технологія постійної взаємодії менеджерів і професіоналів. Стає можливим поява так званих «парасолькових стратегій», «незв'язних стратегій», «стратегій консенсусу» і т.п. Ці стратегії можуть множитися, переривати періоди послідовності. При цьому головним учнем в стратегічній «школі навчання» стає керівник організації.

«Вчитися, вчитися і ще раз вчитися» — цього дуже мало для організації, що навчається. Розрізняють так звані одиничну і подвійну петлі навчання. По Крісу Арджірісу, навчання, що характеризується одиничною петлею навчання, порівняно консервативно, його ціль — пошук допущених помилок і підтримка вибраного курсу організації; таке навчання не веде до зміни стратегії, а лише підтримує її реалізацію. Подвійна петля навчання іноді називається навчанням одиничним петлям навчання.

Стратегія, як її розуміє школа навчання — це вічна «незавершеність», але в цьому не тільки її недолік, але і перевага. Вона здатна об'єднати думаючих про майбутнє людей в єдиний колектив і отримати тим самим не тільки кількісний, але і якісний приріст своїх прихильників. Знаходячись в осередді зовнішніх сил, така організація навчається і творить, захоплюючи ініціативу.

Ця школа дала поштовх до розвитку теорії організації, що навчається, роботам із «створення знань», ключовим (стрижньовим) компетенціям, теорії хаосу, який може привести до нового порядку (як ланцюг взаємозв'язків, здавалося б, випадкових подій — до нового, несподіваного результату).

Разом з тим потрібно відзначити, що школа навчання припускає наявність серйозної пастки. Не можна відноситися до навчання як до «священної корови». Навчання — не самоціль, бо тоді воно може стати безглуздом для організації. Пастка полягає в тому, що поволі дрейфую-

чи у напрямі навчання, організація може не тільки відійти від вже прийнятої стратегії, але і взагалі відмовитися від якої-небудь стратегії.

Школа влади: формування стратегії як процес ведення переговорів.

Всі попередні школи фактично ігнорували питання влади і політики, знаходячись всередині сфер економіки, психології, інформатики. Школа влади має на увазі впливи, що виходять за межі чистої економіки, йдеться про власні взаємозв'язки, що стосуються конкретної організації. В контексті цієї школи стратегія розглядається як політика, а побудова стратегії — як політичний процес.

Щонайбільшу популярність через особливий статус об'єкта розробки здобула модель «урядової політики» Грехема Аллісона (1971 р.). Він першим описав формування стратегії як політичний процес. Однією з небагатьох порівняно фундаментальних базових праць цієї школи є праця А. Макміллана. Його послідовники, описуючи соціальні течії в організації, виділили ряд ситуацій, самі назви яких вельми характерні. Наприклад, заколот в організації направлений на захоплення влади зсередини, при збереженні системи управління. Контрзаколот є спробами колишнього керівництва повернути собі минулі позиції. Конфлікт «лінійних менеджерів проти штабних експертів» полягає не в розширенні особистої влади, а в знищенні конкуруючого (у відносинах з керівництвом) угруповання. Конфлікт є спробою невеликої групи менеджерів, близьких до влади, що не входять в її ядро, змінити базову стратегію організації, її ключові компетенції, організаційну культуру, а для цього — позбутися існуючого вищого керівництва.

Заслугують уваги наступні тези школи влади, які сформулювали Л. Болман і Т. Діл:

— організації є коаліціями різних індивідів і груп, об'єднаних на основі загального інтересу;

— між членами коаліції існують стійкі відмінності в системах цінностей, віруваннях, рівні інформованості, інтересах і сприйнятті реальності;

— найважливіші рішення торкаються розподілу обмежених ресурсів;

— обмеженість ресурсів і стійкість відмінностей створюють основу для конфлікту, що є центральним моментом організаційної динаміки;

— цілі і рішення є результатом маніпулювання позиціями і переговорів між зацікавленими групами.

Цікавою є інтерпретація політичного підходу до формування стратегії як «послідовної уваги до цілей» і «маневрування». В умовах, коли безліч зовнішніх і внутрішніх чинників задають для організації різноспрямовані вектори руху, неможливо підсумовувати, чи може організація вирішувати конфлікти, що виникають через неспівпадіння цілей. Маневруючи між чинниками впливу, важливо чітко знати ступінь готовності

конкурента до зіткнення і до компромісу, по можливості не розкриваючи конкурентам своїх намірів.

У руслі школи влади розрізняють два поняття:

— «мікровлада» — взаємини між індивідами і групами усередині організації;

— «макровлада» — взаємини між організацією і зовнішнім середовищем (постачальниками, покупцями, конкурентами, місцевою і центральною владою, іншими групами впливу).

Для методології аналізу макровлади стосовно організації багато зробив Майкл Портер. Але треба мати на увазі, що організаційні і міжорганізаційні ефекти все частіше визначаються не безликими силами ринку (рівнодіючих векторів), а регулюванням і політичними переговорами.

Концепція школи влади уразлива перш за все відносно того, що стратегії визначаються складним конгломератом владних і політичних сил, мають спонтанний характер і приймають форми позиції, а не перспективи. Підкреслюючи значущість чинника влади, ця концепція не розглядає ролі інших чинників. Політика здатна не тільки вносити впорядкованість в діяльність організації, але і дезорганізувати її, більш того, в політиці часто відбуваються різкі зміни, і організації повинні забезпечувати свою стійкість від політичних катаклізмів і нестабільності.

Школа культури: формування стратегії як колективний процес.

У сфері менеджменту «відкриття» ролі організаційної культури належить аналітикам діяльності японських корпорацій і датується приблизно 1980 р. Проблематиці цінностей організації присвячена робота Т. Пітерса й Р. Уотермена «У пошуках ефективного управління». Дещо пізніше, в 1987 р. вийшла робота Дж. Джонсона, в якій сформульована «система вірувань» цієї школи. Ось її короткі тези.

1. Формування стратегії — це процес соціальної взаємодії, заснований на загальних для членів організації переконаннях і розумінні.

2. Вірування індивіда є результат процесів залучення до певної культури або соціалізації.

3. Члени організації здатні лише частково охарактеризувати переконання, на яких базується їх культура, тоді як її джерела і пояснення можуть залишатися для них малозрозумілими.

4. Як наслідок, стратегія приймає форму перспективи і лише у другу чергу позиції, що вкорінилися в колективних устремліннях і є моделлю, що відображує ресурси і можливості організації, та створює основу її конкурентних переваг.

П'яте. Культура і особливо ідеологія сприяють, швидше, не стратегічним змінам, а збереженню поточної стратегії.

Культура включає і впливає на прийнятий в організації стиль аналізу і мислення в цілому, визначаючи ухвалення рішень, в т.ч. стратегіч-

них. Як чинник інерції, вона чинить опір стратегічним змінам. Представники шведської гілки школи культури особливо підкреслюють роль «міфу» як метасистему, яку неможливо побачити і тим більш перевірити інакше як через дію. Міф організації зберігається в мозку працівника як якась конструкція, завжди спрощена й частково помилкова, але така, що забезпечує певну інтерпретацію реальності.

Школа зовнішнього середовища: формування стратегії як реактивний процес.

Про зовнішнє середовище йдеться в кожній з шкіл стратегій, а найбільше в школі позиціонування. Школа зовнішнього середовища відрізняється тим, що ставить і керівництво, і саму організацію в залежність від набору сил зовнішнього оточення, що визначає стратегію. Найбільш яскравий свій вираз ця школа знайшла в особі М Ханнана і Дж Фрімана, авторів книги «Організацій популяції» (1977 р.).

Школа виросла з «теорії ситуаційних чинників», що декларувала пряму залежність: чим стабільніше зовнішнє середовище, тим ретельніше планування і формалізована структура організацій. Керівництво розглядається як пасивний елемент стратегічного процесу, його завдання — ідентифікація зовнішніх сил і забезпечення пристосовування організацій. Якщо середовище ставить перед організацією багато різноманітних задач і надає різні можливості, то стратегії організацій стають більш різносторонніми і багатоаспектними.

Організація повинна або адекватно реагувати на зовнішні сили, або їй доведеться «піти зі сцени». Організації залишаються в своєрідних нішах (ніша розуміється тут як зона дії певного набору конкретних зовнішніх сил) до тих пір, поки не зубожіють її ресурси або не стане надмірною ворожість середовища.

Школа середовища надає організаціям вибір з двох стратегічних альтернатив: або глибше вивчати оточення і збільшувати конкурентну перевагу, або накопичувати ресурси на випадок непередбачених обставин для переходу в інше середовище.

Представники цієї школи бачать свободу в пристосовуванні до оточення. Бажаючи досягти успіху, організація повинна відповідати зовнішнім нормам. Оптимальною поведінкою організації вважається поступове встановлення в ній схожих з середовищем структур і порядків. Для опису цієї наростаючої конвергенції використовується термін «інституціональний ізоморфізм».

Критика школи зовнішнього середовища пов'язана переважно з безальтернативністю «вибору». В кожному конкретному середовищі реально можлива тільки одна стратегія. Засновники школи М. Ханнан й Дж. Фріман визнають, що великі організації, встановлюючи взаємозв'язки з іншими організаціями, здатні тим самим ослабити зовнішній тиск.

Третя група: школа конфігурації і кооперативних стратегій.

Школа конфігурації розглядає формування стратегії як процес трансформації. У цій школі присутні два основні поняття: «конфігурація» і «трансформація».

Конфігурація — стійка структура організації, «трансформація» — процес розробки та перетворення стратегії.

Витоки школи конфігурації знаходяться в роботі Альфреда Чандлера «Стратегія і структура: глави історії промислового виробництва», де вперше викладено стадії життєвого циклу організації: вертикальна інтеграція — придбання первинних ресурсів і створення внутрішніх і зовнішніх зв'язків; інтенсифікація — знаходження більш ефективних способів їх використання; диверсифікація — вихід на нові ринки і направлення бізнесу; дивізіоналізація — повторний зсув у структурі у напрям відособлення дочірніх компаній. Ця школа народилася пізніше інших. Її основні положення містять в собі постулати різних шкіл, звідки їх воедино, причому в цілком певному контексті.

Емпіричним обґрунтуванням школи стала дисертація П. Хандавалла «Ефект дії середовища на організаційну структуру фірми» (університет Карнегі-Мелон, 1970 р.) В ній він стверджував, що ефект стратегії визначається не використанням того чи іншого її атрибуту, а їх взаємодією (наприклад, поєднанням даного виду влади, конкретного оточення, певного виду планування з конкретною структурою і при певному стилі керівництва).

Теоретиком школи став Денні Міллер, що уявляв стратегічні зміни як квантові скачки — переходи від одного архетипу (стану стратегії, структури, ситуації й процесу) до іншого архетипу.

Основні тези школи конфігурації такі:

— на протязі певного часу організація має певну структуру, що адекватна певному контексту, який обумовлює поведінку і набір стратегій організації;

— періоди стабільності перериваються трансформаціями — скачками в іншу конфігурацію;

— чергування періодів стійкості і трансформацій відбувається в певній послідовності, що представляє собою життєвий цикл організації;

— призначення стратегічного менеджменту — підтримувати стабільність організації в тривалому періоді та зберігати її життєздатність при виникненні трансформації;

— процес побудови стратегії зводиться до вибору тієї або іншої конфігурації елементів різних шкіл стратегічного управління;

— вироблені стратегії приймають форму планів, позицій, перспектив, прийомів, організаційної культури або ніш зовнішнього оточення, залежно від ситуації.

У життєвому циклі організації виділено декілька стадій:

- розвиток — прийом на роботу співробітників, вкорінення позицій й ін.;
- стабільність — точна настройка стратегій й структур;
- пристосовування — маргінальні зміни в структурах і стратегічних позиціях;
- боротьба — ідентифікація нового напрямку напередодні близького краю або в потоці змін і експериментів;
- революція — швидка трансформація ряду сутнісних параметрів організації.

Школа кооперативних стратегій. Ця школа оперує такими поняттями, як «ділові мережі», «колективні стратегії», «стратегічні альянси», «спільні підприємства» та ін.

Термін «колективна стратегія» був запропонований в 1983 р. Г. Естлі і Ч. Фомбруном для опису процесу формування стратегії в роботі «Колективна стратегія: соціальна екологія організаційного середовища». Вже сама ця назва свідчить про те, що в даній школі так, як і в школі конфігурації, не нехтують досягненнями інших шкіл, а прагнуть їх використовувати. Ця школа досліджує різні форми співпраці: як спільні підприємства, так і франчайзинг, продаж ліцензій тощо.

Перевага цього різновиду теорії стратегічного управління полягає в тому, що вона підриває егоцентризм решти шкіл, орієнтуючи стратегію на досягнення вигод не тільки для даної організації, але і для її партнерів. Вигода партнерів служить каталізатором нарощування і вигод самої організації.

Кооперативні стратегії, є прикордонними зі «школою влади» і виводять на стратегії партнерства.

1.4. Поняття стратегічного управління

Кожна організація в процесі своєї діяльності дотримується певної стратегії поведінки і це не залежить від того, в який час і за яких умов вона функціонує. Термін «стратегічне управління» був прийнятий на початку 70-х рр. XX століття для того, щоб внести різницю між поточним управлінням і управлінням, котре здійснюється на найвищому рівні.

Існує значна кількість конструктивних визначень стратегічного управління, що приводиться західними фахівцями. Так Д. Шендел і К. Хаттен розглядають стратегічне управління «як процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягти бажаного стану взає-

мовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і підрозділам».

За Дж. Хіттенсом, «стратегічне управління — це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням».

Наприклад, Дж. Ліро і Р. Робертсон визначають стратегічне управління «як набір рішень і дій по формуванню і виконанню стратегій, розроблених для досягнення мети діяльності фірми».

Стратегічне управління дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації.

Стратегічне управління дозволяє досягти таких основних **результатів**:

1. Створити системний потенціал для досягнення цілей підприємства. Цей потенціал складається:

- з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що входять до підприємства;

- виробленої продукції (послуг), що затребуються ринком;

- сформованого позитивного іміджу підприємства.

2. Забезпечити чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища та його відповідну адаптацію до цих змін [3, с.40].

Узагальнюючи розглянуті особливості стратегічного управління і наведені визначення, під **стратегічним управлінням** матимемо на увазі такий вид управління підприємством, фірмою тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

Мета стратегічного управління — це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Об'єктом стратегічного управління виступають процеси планування, регулювання, координації, контролю в різноманітних організаціях, підприємствах, фірмах, установах тощо, та управління їх розвитком і функціонуванням.

Суб'єктом стратегічного управління виступає керівництво підприємства. Для стратегічного типу управління характерним є участь всього персоналу в обговоренні і опрацюванні стратегії. Так, напри-

клад, в ряді західних компаній активну участь у формуванні й реалізації стратегії беруть її співробітники.

Враховуючи напрями і результати аналізу об'єктів стратегічного управління, процесів, які визначають їх функціонування, і суперечностей, які є джерелом розвитку, можна сформулювати базові принципи стратегічного управління підприємством.

Принцип рефлексії. Ефективність стратегічних рішень визначається не тільки ступенем оцінки об'єктивних чинників, але і тим, як враховуються інтереси суб'єктів з їх рефлексіями. Останні відображають розуміння того, як сприймають цінності, інтереси особи, що ухвалює рішення, інші виконавці з даної системи. Крім того, необхідно враховувати інтереси суб'єктів зовнішнього середовища. При цьому, якщо взяти до уваги, що підприємство або інша організаційна форма економічної діяльності в основному управляється людиною з його суб'єктивними інтересами і особливостями, то принцип рефлексії повинен бути визнаний одним з основних при підготовці стратегічних рішень.

Його застосування виходить далеко за рамки моделювання. Він може використовуватися при визначенні достовірності і цінності інформації на етапі стратегічного моніторингу, при стратегічному аналізі компонентів зовнішнього середовища, розробці планів впливу на зовнішнє середовище.

Застосування цього принципу дозволяє апіорі обкреслити круг методів моделювання, які можуть бути використані при стратегічному управлінні підприємством або галуззю.

Принцип самоорганізації. Підприємство як система може функціонувати не тільки зменшуючи небажані відхилення, але і збільшуючи бажані за допомогою позитивного зворотного зв'язку. Система, яка використовує принцип самоорганізації, знаходить у флуктуаціях зовнішнього середовища корисні для себе стимули і підсилює їх в контурах з позитивним зворотнім зв'язком. Самопідсилення відбувається там, де відбувається виникнення нових негативних зв'язків, які стабілізують систему, тобто відбуваються структурні зміни, які ведуть до нового рівня гомеостазису або до коливань.

Система самоорганізуватиметься, якщо про її елементи можна стверджувати, що вони самі ухвалюють рішення. В результаті між елементами виникають деякі відносно стійкі зв'язки, які дають їм певні переваги

Принцип обмеженої раціональності. Основний дестабілізуючий вплив на сформовану парадигму ухвалення рішень в економічних системах створює ідея про обмежену можливість особи, що ухвалює рішення (ОУР), переробляти інформацію, а таким чином, обмеженість в реалізації принципу «повної раціональності» [5].

Крім того, при ухваленні стратегічних рішень ОУР має справу з дуже специфічною інформацією, яка за визначенням не може бути повністю достовірною і достатньою. З іншого боку, сам факт ухвалення «раціонального» рішення не є гарантією його виконання елементами системи. До цих пір не існує задовільної і повної моделі раціональної поведінки.

Серед типових недоліків підходу, заснованого на принципі «повної раціональності», слід виділити такі:

- менеджери прагнуть ухвалювати надмірно деталізовані стратегічні рішення, засновані на критерії оптимальності, тобто що виключають альтернативність;

- ОУР ухвалюють рішення, що виключає паралелізм і конкурентність між підрозділами того ж підприємства при розробці нових зразків продукції і т.п.;

- ОУР не прагнуть використовувати творчі можливості кожного робочого, а вимагають жорсткого дотримання інструкцій на всіх рівнях управління зверху вниз.

Звідси витікає доцільність використання при стратегічному управлінні принципу «обмеженої раціональності», при якому рішення виробляється на основі прогнозної інформації і знаннях про тенденції зміни економічних інтересів елементів, складових систему і компоненти зовнішнього середовища. Ці рішення підлягають корегуванню по мірі надходження нових даних до моменту початку реалізації рішення і подальшої адаптації в ході реалізації. Цей принцип накладає обмеження на застосування класичних моделей дослідження операцій і теорії оптимального управління для розробки інструментів і методів стратегічного управління.

Принцип самовизначення. Підприємство є відкритою системою, оскільки його функціонування неможливе без взаємодії із зовнішнім середовищем. Співвідношення активності прямого і непрямого впливу різне. Якщо вплив системи на середовище незначний, то говорять про домінування середовища над системою. Високоорганізовані адаптивні системи мають таку здатність змінювати зовнішнє середовище, щоб зміна власної поведінки системи не була необхідною. Вони здатні адаптувати зовнішні умови для досягнення власних цілей. Ці системи реалізують принцип самовизначення, який полягає в тому, що система сама по собі не тільки визначає своє положення у зовнішньому середовищі, але й оцінює свій вплив на це середовище, тобто є активним її елементом. Протилежним даному є принцип пасивізму, якщо система відмовляється впливати на зовнішній світ.

Принцип диверсифікації. Цей принцип припускає, з одного боку, одночасний розвиток різноманітних видів засобів виробництва, а з ін-

шого — концентрацію різноманітних видів діяльності. Його суть полягає не тільки в диверсифікації виробництва, в об'єднанні різноманітних областей і видів матеріального виробництва в одному підприємстві, але й у включенні у нього сфер і видів діяльності невиробничої сфери, зокрема фінансової, сфери послуг і тому подібне. Цей принцип в своїй матеріальній реалізації спрямований як на залучення в обіг незв'язаних ресурсів підприємства, так і може сприяти ефективному перерозподілу ресурсів між різноорієнтованими видами діяльності, якнайповнішому використанню виробничого потенціалу, зайнятості населення.

Принципове значення диверсифікації полягає в тому, що вона є одним із засобів вирішення основної суперечності економічної науки — уявлення про рідкість ресурсів і необмеженість потреб. Інакше кажучи, вона сприяє, з одного боку, вирішенню проблеми раціонального використання ресурсів шляхом повнішого залучення у виробничий оборот всіх наявних ресурсів підприємства, а з іншої — пов'язана з найбільш ефективним розподілом ресурсів між альтернативними варіантами використання.

Крім того, цей принцип може застосовуватися при виборі джерел інформації, форм організації виробництва, експертів. Він визначає диференціацію фахівців стратегічного впливу, постачальників, оптових торговців, видів реклами, виробників технологій і так далі.

Таким чином, при розробці інструментів і методів, за допомогою яких реалізуються технологічні етапи стратегічного управління, слід передбачати різноманітність дій, що дозволить підприємству забезпечити своє виживання в умовах екстремальної нестабільності зовнішнього оточення.

Принцип резервування ресурсів. До чинників успіху підприємства належать його ресурси і ефективне управління ними. Потреба в ресурсах не залежить від ринкового положення підприємства, швидше її ресурсний потенціал зумовлює успішне положення його на ринку.

Тобто, стратегічне управління підприємством зводиться до управління ресурсів, а резервування ресурсів є одним з головних принципів, що визначає інструменти і методи стратегічного управління підприємством.

Принцип безперервної адаптації. Цей принцип витікає з динамічного характеру стійкості, тобто стійкість реалізується через нестійкість, а в подоланні нестійкості реалізується стійкість. Таким чином, існує деяка точка рівноваги, в якій необхідно підтримувати стан системи, для чого використовується управління в реальному масштабі часу.

Підприємство повинне розглядатися як відкрита система, успіх діяльності якої залежить не тільки від внутрішніх чинників, пов'язаних з організацією виробництва, підвищенням продуктивності роботи, виявленням резервів зниження витрат виробництва і тому подібне, а також визначається тим, наскільки вдало система в своїй діяльності може

приспосуватися до особливостей поведінки зовнішнього оточення в умовах перехідного етапу розвитку економіки.

Адаптивний характер стратегічного управління забезпечує можливість випереджаючих дій на випадок непередбачених обставин. По суті, адаптивний підхід до планування як функції управління забезпечує отримання на виході сукупності стратегічних планів діяльності підприємства, будь-який з них призначений для використання при певному збігу обставин.

1.5. Модель стратегічного управління

Виходячи із сутності стратегічного управління, можна виділити основні етапи і послідовність формування стратегічної поведінки. У подальшому буде розглянуто змістовний бік кожного з виділених етапів.

Що стосується вибору моделі стратегічного управління, то тут виникають певні труднощі. У ході розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

М. Мескон вважає, що процес стратегічного управління має складатися з таких етапів:

- вибору місії фірми;
- формулювання цілей фірми;
- управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін;
- вибору стратегії;
- реалізації стратегії;
- управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану;
- оцінки стратегії.

І. Ансофф в основу моделі стратегічного управління покладає рішення, які доцільно приймати при формуванні стратегії: оцінка потенціалу організації; оцінка зовнішніх можливостей та загроз; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонент стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проєктів.

Що ж стосується вітчизняних авторів, то зокрема З. Шершньова і С. Оборська [6] зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяють такі:

- 1) концепція;
- 2) діагностика (сильних і слабких сторін підприємства);
- 3) формування цілей підприємства;
- 4) вибір стратегії;
- 5) розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства;
- 6) стратегічний контроль.

Д. Томпсон вважає, що модель стратегічного управління повинна мати наступний вигляд (рис. 1.3):

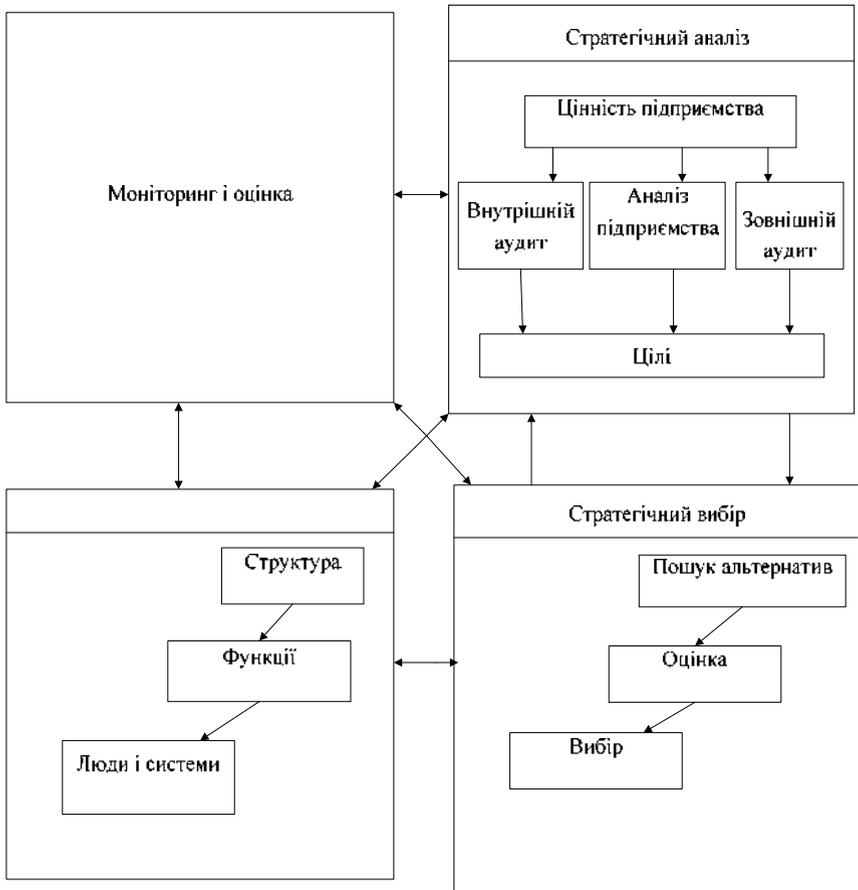


Рис. 1.3. Модель стратегічного управління
Д. Томпсона

Ф. Девід вважає, що модель стратегічного управління повинна мати наступний вигляд (рис. 1.4):

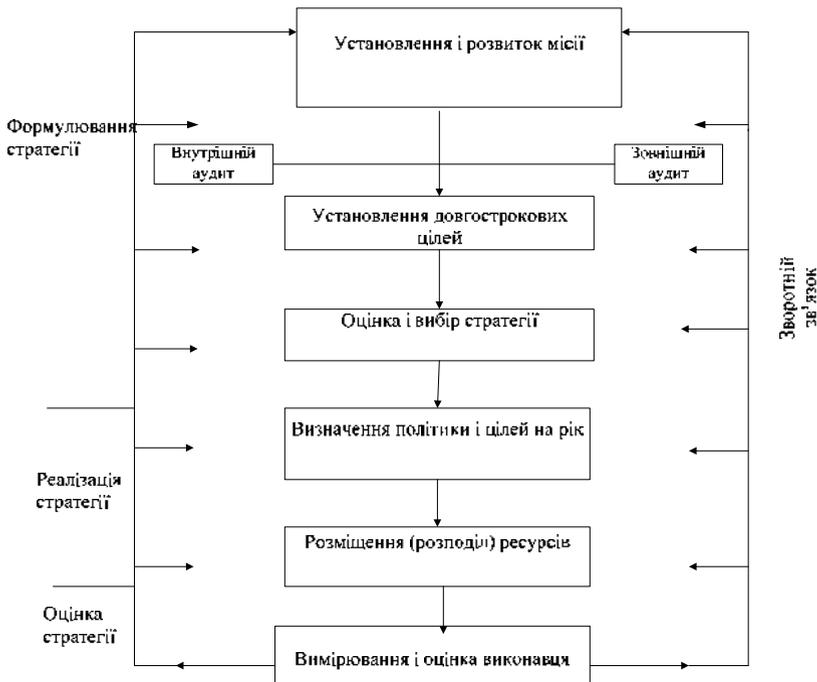


Рис. 1.4. Модель стратегічного управління Ф.Девіда

О. Віханський пропонує розглядати модель стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основними компонентами стратегічного управління, на думку вченого, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок.

Р. Лінч вважає, що модель стратегічного управління повинна мати наступний вигляд (рис. 1.5).

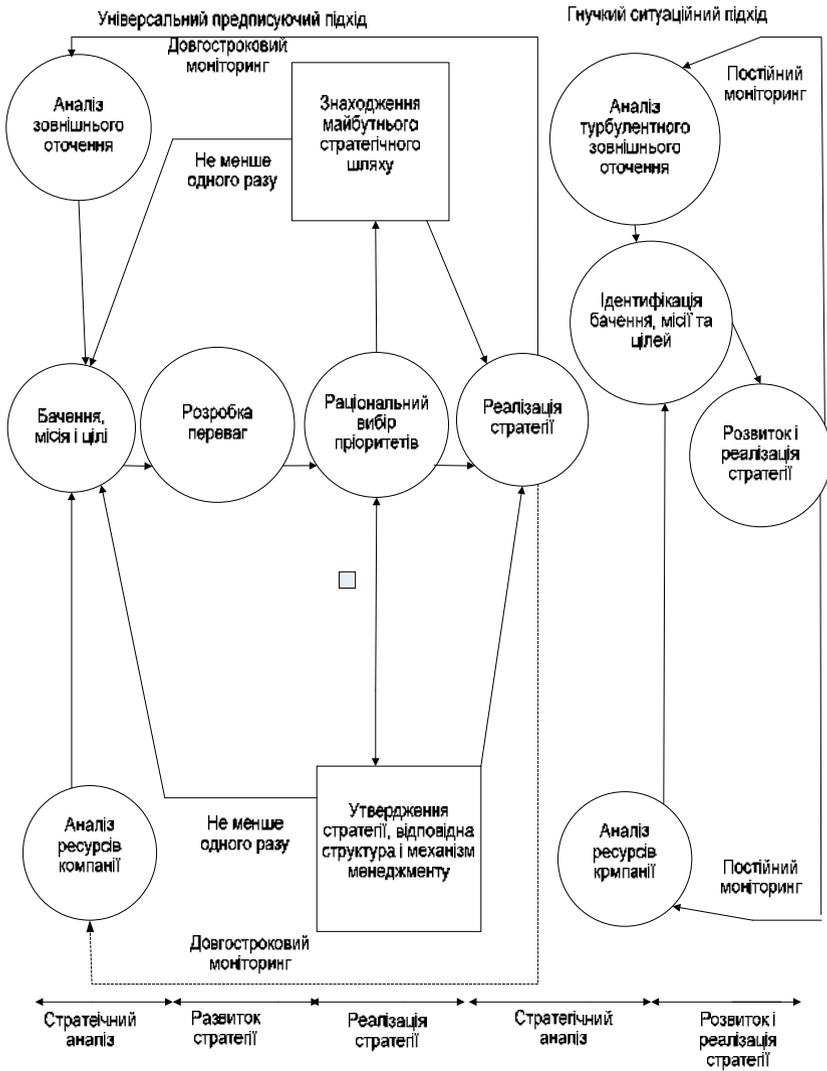


Рис. 1.5. Модель стратегічного управління Р. Лінча

Зіставляючи підходи вчених до визначення змістовної сторони стратегічного управління, можна констатувати, що складність і динамічна природа підприємств ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління.

Однак, слід виділити спільні для всіх моделей етапи:

- місія;
- цілі;
- аналіз середовища;
- розробка, вивчення стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії;
- формування стратегічних планів, проектів та програм;
- реалізація планів, проектів та програм;
- контроль за виконанням;
- оцінка результатів та коригування.

Досліджуючи сутність стратегічного управління підприємства, можна зробити висновок, що воно спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження його ефективної стратегічної позиції, що забезпечить його майбутню життєздатність в мінливих умовах.

Висновки

На сучасному етапі розвитку стратегічне управління повинне стати основою і одночасно інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємства будь-якої галузі, для вирішення перспективних економічних завдань і досягнення соціально-економічної результативності.

Розрізняють такі етапи розвитку стратегічного управління: бюджетне, довгострокове і стратегічне планування, стратегічне управління.

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

Існує десять основних наукових шкіл, що відрізняються принциповим баченням стратегічного управління. Умовно їх можна поділити на три групи: 1) школи, що мають приписуючий характер; 2) поведінкові; 3) школа конфігурації і кооперативних стратегій.

Під стратегічним управлінням слід розуміти такий вид управління підприємством, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює

гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

Метою стратегічного управління є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Основними етапами стратегічного управління є: місія; цілі; аналіз середовища; розробка, вивчення стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії; формування стратегічних планів, проєктів та програм; реалізація планів, проєктів та програм; контроль за виконанням; оцінка результатів та коригування.

Стратегічне управління підприємством спрямоване на створення його конкурентних переваг і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить його майбутню життєздатність в мінливих умовах

Питання для самоконтролю

1. Чим викликана необхідність використання стратегічного управління?
2. Які передумови розвитку стратегічного управління на вітчизняних підприємствах промисловості та транспорту?
3. Назвіть етапи розвитку стратегічного управління.
4. У чому полягає зміст «поточного планування та бюджетування»?
5. В чому полягає основна відмінність довгострокового планування від стратегічного?
6. Розкрийте підходи шкіл стратегічного управління.
7. Що ви розумієте під поняттям «стратегічне управління»?
8. Розкрийте зміст принципів стратегічного управління.
9. Наведіть основні підходи до формування моделі стратегічного управління.
10. Виділіть основні етапи і послідовність формування стратегічної поведінки.

Тести для самоперевірки

1. Які з перерахованих ознак характеризують бюджетування як етап розвитку перспективного планування на підприємстві:
 - а) підприємство розглядається як відкрита система;
 - б) довгостроковий характер планів;

в) складання щорічних фінансових кошторисів за статтями витрат;
г) планування діяльності підприємства за допомогою метода екстраполяції.

2. Чи існує суттєва різниця між стратегічним плануванням та стратегічним управлінням як етапами розвитку перспективного планування на підприємстві:

- а) ні, не існує, оскільки обидва мають на меті покращення реакції підприємства на зміну зовнішнього середовища, але розрізняються лише тривалістю реакції;
- б) так, існує, оскільки стратегічне управління спрямоване не тільки на планування дій підприємства при зміні зовнішнього середовища, але й на оперативне управління процесом реалізації стратегічного плану та його корегування.

3. Назвіть які з перерахованих ознак характеризують довгострокове (екстраполяційне) планування як етап розвитку перспективного планування на підприємстві:

- а) короткостроковий характер планів;
- б) підприємство розглядається як замкнута система;
- в) планування поточного прибутку;
- г) покращення реакції підприємства на динаміку ринку.

4. Виділіть ознаки, які характеризують стратегічне планування як етап розвитку перспективного планування на підприємстві:

- а) складання прогнозів продажу продукції підприємства на декілька років вперед;
- б) підприємство розглядається як замкнута система;
- в) покращення реакції підприємства на динаміку ринку;
- г) планування діяльності підприємства за допомогою методів екстраполяції.

5. Які з перерахованих ознак характеризують стратегічне управління як етап розвитку перспективного планування на підприємстві:

- а) пошук шляхів використання лише зовнішніх можливостей без урахування внутрішніх факторів;
- б) комплекс оперативних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішнього середовища;
- в) планування діяльності підприємства від досягнутого;
- г) складання щорічних фінансових кошторисів за статтями витрат.

6. В чому полягає суттєва відмінність стратегічного планування від довгострокового:

- а) в стратегічному плануванні використовуються формалізовані методи, в довгостроковому — експертні методи;
- б) в довгостроковому плануванні використовуються експертні методи, в стратегічному — метод планування від досягнутого;
- в) в стратегічному плануванні використовуються експертні методи, в довгостроковому — метод планування від досягнутого;
- г) стратегічне планування відрізняється від довгострокового лише тривалістю процесу планування.

7. Чи відповідає дійсності твердження, що в другій половині ХХ ст. виникли в управлінні принципово нові задачі, які не можна вирішити традиційними методами:

- а) невірно, будь-які управлінські задачі добре вирішуються існуючими методами управління.
- б) невірно, оскільки нетрадиційні задачі, які потребують нетрадиційного управлінського підходу, характерні тільки для промислово-високорозвинених країн;
- в) вірно.

8. Для якого етапу еволюції стратегічного управління характерне твердження: застосовується в умовах стабільного зовнішнього середовища, передбачає продовження тенденцій, що склалися, в майбутньому:

- а) оперативне планування;
- б) довгострокове планування;
- в) стратегічне планування.

9. Чи залежить вибір стратегії від амбіцій менеджера:

- а) залежить;
- б) не залежить;
- в) деколи.

10. До етапів стратегічного управління відносяться:

- а) визначення місії, вибір стратегії, порівняння стратегічних планів, реалізація стратегії, контроль;
- б) аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, альтернативна стратегія, вибір стратегії, порівняння стратегічних планів, реалізація стратегії, контроль;
- в) визначення місії, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, альтернативна стратегія, вибір стратегії, порівняння стратегічних планів, реалізація стратегії, контроль.

РОЗДІЛ 2

ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД, ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Стратегічне бачення

Основне питання щодо стратегії підприємства, яке повинне задавати собі керівник, звучить так: «Як ми бачимо своє підприємство, що ми збираємося робити і чого хочемо досягти в майбутньому?» Відповіді на це питання і складають стратегічне бачення.

Бачення, як правило, є уявним напрямом від відомого до невідомого, створення майбутнього шляхом монтажу відомих фактів, надій, мрій, небезпек і можливостей.

Бачення описує широкі, активні стратегічні наміри. Це образ, який підприємство повинне поставити вище за свої цілі до того, як приступити до їх досягнення. Воно описує бажаний майбутній результат, не указуючи конкретно, як він буде досягнутий.

Таким чином, процес розробки і реалізації стратегії в першу чергу починається з формування стратегічного бачення майбутнього підприємства, тобто визначення довгострокової перспективи розвитку, формулювання майбутнього образу підприємства і його цілей.

Стратегічне бачення — погляди менеджерів підприємства на те, якими видами діяльності воно збирається займатися і який довгостроковий курс його функціонування.

Стратегічне бачення дозволяє зняти всі сумніви щодо довгострокових перспектив розвитку підприємства.

Якщо місія орієнтується на споживача, то бачення компанії акцентує увагу на принципах діяльності, які дозволяють реалізувати цю місію.

При розробці бачення менеджери підприємства повинні визначити:

- 1) як вони бачать майбутнє свого підприємства;
- 2) у якому напрямі воно повинна розвиватися;
- 3) якими стануть в майбутньому технології, товар, клієнти, що використовуються;
- 4) яке положення підприємство повинне зайняти в довгостроковій перспективі.

Сформульоване стратегічне бачення значно знижує ризик випадкових рішень і забезпечує узгодженість політики підрозділів із загальною політикою підприємства. Це пов'язано з тим, що чітко продуманий напрям розвитку підприємства дозволяє оптимально розподілити ресурси

і створити стратегію, що забезпечує розвиток підприємства в потрібному напрямі.

Приклад бачення: «Стати лідируючим в світі постачальником продуктів і послуг для автомобілістів» (Форд)

Приклад бачення: «Створити глобальну віртуальну венчурну долину, що буде надихати на безперервні інновації» (Тен3).

2.2. Місія

Досвід показує, що багато керівників українських підприємств абсолютно не розуміють чому необхідна місія. Але при аналізі роботи таких організацій в їх діяльності виявляється ряд **негативних наслідків відсутності місії**:

- різні програми виявляються неузгодженими, і робота йде урозбід;
- ні керівник, ні хто-небудь інший з підприємства не можуть виразно пояснити, навіщо воно створене (якщо навіть керівництво не може зрозуміти, для чого вони на ринку, то про яку довіру з боку спонсорів і суспільства може йти мова), що впливає на формування негативного іміджу;
- відсутність місії ускладнює планування; підприємство або взагалі не знає, куди рухатися далі, або кожне обговорення планів викликає багатогодинні спори.

Чітке розуміння місії має таке велике значення, що впливає як на подальший розвиток підприємства, так і на саме його виживання. Сьогодні в умовах жорсткої конкуренції це має прямий доказ: досить привести хоч би такий факт, що всі зарубіжні, а зараз і крупні українські спонсори вимагають в заявках на добродійне фінансування вказувати місію організації. Спонсори повинні знати, для чого створено підприємство і до чого воно прагне. Інакше їм важко буде ухвалити рішення про виділення грошей.

Можна виділити наступні **позитивні сторони наявності місії**:

- місія організації прояснює уявлення керівництва і співробітників підприємства про те, навіщо і для чого була створена їх організація;
- полегшує роботу із співробітниками і кандидатами на заняття вакансій, яким вже не потрібно пояснювати філософську або практичну підоснову існування підприємства;
- наявність місії допомагає в плануванні. Спираючись на кардинальну лінію, зазначену в місії, набагато легко виробляти стратегію дій, при цьому обговорення стратегії стає більш творчим;

- якщо підприємство знає, навіщо вона існує, йому буде значно легше пояснити це своїм спонсорам, відповідно, пошук грошей теж спроститься.

Samuel C. Certo (Strategic Management) пояснює необхідність місії, виходячи з таких *ролей місії в організації*:

- місія допомагає направляти людські зусилля в потрібному для організації напрямі, крім того, вона робить явними основні цілі організації і, таким чином, забезпечує всіх членів організації інформацією про цілі компанії і спонукає до спільної роботи по досягненню цих цілей;
- місія гарантує, що компанія не переслідуватиме суперечливі цілі, й вселяє впевненість в тому, що організація побудована на основі ясних, сумісних цілей і уникає непотрібних витрат та можливих конфліктів;
- місія служить поясненням розподілу ресурсів організації (грошові, людські ресурси, сировина, устаткування). У місії організації містяться загальні керівні принципи придбання і розподілу цих ресурсів;
- кожен співробітник організації виконує певну роль, відведену йому у виробництві товарів і послуг фірми;
- місія є основою для вироблення організаційних цілей, тому що затвердження місії виділяє загальну основну мету організації і служить відправною точкою для встановлення довгострокових і короткострокових цілей. Якщо така узгодженість відсутня, то цілі організації повинні бути переглянуті.

Вибір місії і цілей організації є першим і найвідповідальнішим рішенням при стратегічному управлінні.

Формулювання місії підприємства є найбільш важливим рішенням для його засновників і вищих менеджерів. Зміна місії фактично означає закриття колишнього підприємства і відкриття на його місці нового, нехай навіть під тією ж назвою. Місія — стрижень підприємства, найбільш стійка частина її організму.

Місія — це сукупність загальних установок і принципів, які визначають призначення і роль організації в суспільстві, взаємини з іншими соціально-економічними суб'єктами.

У разі *широкого розуміння* місія розглядається як констатація філософії і сенсу існування організації. Філософія організації визначає цінності, вірування і принципи, відповідно до яких організація має намір здійснювати свою діяльність.

В тому випадку, якщо є *вузьке розуміння* місії, вона розглядається як сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує організація, тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування організації, в якому виявляється відмінність даної організації від її подібної.

Місія є конкретнішим орієнтиром, ніж бачення. На відміну від бачення у місії є своя фінішна межа — період часу, по закінченню якого

вона повинна бути виконана. Місія повинна бути сформульована так, щоб її виконання поєднувалося з напругою сил в організації з певним ризиком діяльності. Термін виконання місії повинен бути оглядним і достатньо невеликим (частіше всього до п'яти років) для того, щоб нинішнє покоління працівників могло побачити результати своєї праці.

Зміст місії може включати наступні основні пункти:

- ◆ опис продуктів і (або) послуг, що пропонуються організацією;
- ◆ характеристики ринку — організація визначає своїх основних споживачів, клієнтів, користувачів;
- ◆ цілі організації, виражені в термінах виживання, зростання прибутковості;
- ◆ технологія: характеристика устаткування, технологічних процесів, інновацій в області технології;
- ◆ філософія: тут повинні бути виражені базові погляди і цінності організації;
- ◆ внутрішня концепція, в рамках якої організація описує власне враження про себе, указуючи джерела сили, основні слабкості, ступінь конкурентоспроможності, чинник виживання;
- ◆ зовнішній образ компанії, її імідж.

Організація повинна шукати свою місію в зовнішньому оточенні, оскільки тільки постійна підтримка соціальної значущості забезпечує їй виживання і стійке функціонування в майбутньому. Прибуток не може проголошуватися головною метою організації, тому що прибуток — це суто внутрішня проблема, хоча і дуже важлива.

Якість сформульованих місій можна встановити по ступеню їх відповідності наступним критеріям:

- наскільки місія сприяє створенню сприятливого клімату на підприємстві;
- наскільки вдало виділений основний напрям діяльності підприємства;
- чи вказана категорія клієнтів (споживачів) підприємства;
- чи вказана потреба, що задовольняється;
- чи існують відмітні ознаки, що дозволяють виділяти дане підприємство серед інших підприємств даної галузі;
- чи допомагає місія об'єднувати співробітників для ефективної роботи на користь підприємства;
- чи допомагає місія організувати цільове управління;
- чи добре визначена суспільна корисність підприємства.

Ф. Котлер вважає, що місія повинна вироблятися із врахуванням таких факторів [7]:

— історія організації, у процесі якої вироблялася ціль, формувалася її профіль, стиль діяльності і місце на ринку;

- існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників та менеджерів;
- стан зовнішнього середовища організації;
- ресурси, які організація може задіяти;
- специфічні особливості, що відрізняють цю організацію від іншої.

На практиці існують різноманітні підходи представлення місії.

Місія виражається в поняттях, почерпнутих з практики, таких як: призначення, стратегічні установки, стратегічне бачення, кредо фірми, філософія, політика, місії підрозділів, робочі (ділові) принципи і правила, ціннісні орієнтації, бізнес-ідея, декларація і заяви, загальні установки і коротке керівництво для персоналу, кодекс успішної діяльності та ін.

Таким чином, місія повинна:

- вказувати на суть і призначення підприємства — уявлення про основні властивості підприємства: види діяльності, характер продукції і послуг, споживачів, що дає уявлення про причину її виникнення і сенс існування;
- говорити про перспективність підприємства — погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності збирається займатися організація і який довгостроковий курс;
- встановлювати принципи щодо ведення будь-якої конкретної справи, напряму, бізнесу — визначення потреб споживачів, або що треба проводити; визначення групи покупців, або для кого проводяться товари; визначення технологічного і функціонального виконання, тобто як задовольняються потреби споживача;
- говорити про ціннісні орієнтації підприємства — широке розгорнене уявлення, що розкриває систему цінностей, яких дотримується керівництвом і персоналом підприємства, що дозволяє судити про його поведінку по відношенню до суспільства, споживачів і партнерів;
- повідомляти про останні політичні установки підприємства — концентрує в собі набір основних цілей розвитку підприємства, що дає вже чіткіше уявлення про його поведінку в найближчий період і на перспективу;
- розкривати призначення і установки провідних підрозділів та інших структурних одиниць — деталізація місії підприємства до рівня його основних провідних підрозділів.

Мотивація розробки місії організації. В умовах стратегічного управління підприємством розробка місії необхідна по наступних мотивах:

- вибір місії-призначення диктується головним чином прагненням досягти стійкого зростання прибутку в розмірах, достатніх для нарощування стратегічного потенціалу підприємства;
- місія сприяє формуванню або закріпленню певного бажаного іміджу підприємства в представленнях суб'єктів зовнішнього середовища;

- місія сприяє єднанню усередині організації, розвитку корпоративного духу за рахунок того, що:
 - робить ясними для співробітників загальну мету (у вигляді якісного формулювання), призначення існування підприємства;
 - сприяє створенню на підприємстві сприятливого клімату, оскільки виражає філософію, принципи, ціннісні орієнтири фірми, що приймаються як керівництвом, так і працівниками;
 - співробітники легше усвідомлюють своє місце на підприємстві, швидко і чітко визначають свою роль, концентрують свої зусилля у згоді з цілями підприємства;
- місія дає можливість організувати більш дієве управління, оскільки:
 - є базою розробки цілей, що встановлює спрямованість розвитку і допустимі межі маневрування, що, в свою чергу, забезпечує несуперечність набору цілей;
 - забезпечує стандарти (на рівні підходів) для розподілу ресурсів і створює базу для оцінки використання ресурсів в діяльності підприємства;
 - визначає для співробітника сенс і зміст його діяльності, що дозволяє останньому більш повно проявити свої здібності.

2.3. Цілі в стратегічному управлінні

Формулювання цілей — це один із способів, за допомогою яких організація бореться з невизначеністю. Адекватне твердження про цілі завжди повинне відкривати можливість обкреслити межі, поза якими діяльність організації доречна або недоречна в даний момент і в даному місці. Правильно сформульовані цілі дозволяють виявити унікальні риси організації — те, що у формальному сенсі відрізняє її від всіх інших, включаючи її конкурентів в даній області.

Цілі — опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії.

Цілі виконують наступні **основні завдання** в управлінні:

- зіставлення існуючого стану з бажаним;
- керівні вимоги до дій;
- критерії ухвалення рішень;
- інструменти контролю.

Важливість правильного вибору цілей підкреслює І.Альтшулер: «Компанія, що є початківцем, ніколи не доб'ється серйозного успіху, якщо не поставить перед собою надзадачу. Дуже важливо винести мету якнайдалі за межі підприємства, тоді персонал підприємства як би бореться проти зовнішнього ворога. Як тільки пропадає зовнішній ворог,

всі починають думати тільки про те, кому більше платять або у кого більше влади. Чим далі винесена мета для співробітників, тим більше шансів у них перетворитися на єдину команду. Підприємства часто вибухають зсередини, тому що мета не винесена за її межі, — перемагають внутрішні інтереси».

Встановлення цілі — це:

— початок будь-якого управлінського впливу або дії, визначення основного змісту стратегій та планів;

— основа встановлення критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінювання діяльності організації;

— одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи; розрив між ними є «полем проблем», які треба розв'язати);

— визначення загального попереднього варіанта рішення, що задає джерела підтримки та «поле рішень», які треба виконати;

— вироблення «стрижня» організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.

Функції цілей полягають в тому, що вони:

— регулюють діяльність та поведінку організації її підрозділів та членів;

— становлять основу для розподілу відповідальності між структурними підрозділами;

— зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища;

— забезпечують взаємодію між окремими підсистемами організації та суб'єктами зовнішнього середовища.

Цілі, як правило, конкретні. Вони повинні відповідати вимогам:

— реальність, конкретність, досяжність — означає, що метою не може бути досягнення необґрунтованого, але бажаного стану або благозвучна банальність;

— вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх (а не на процес) — означає, що в цілях має існувати стимулюючий чинник, який спонукає виконавців докладати додаткових зусиль і використовувати весь потенціал організації;

— наукова обґрунтованість, погодженість — означає, що в меті та цілях мають бути враховані об'єктивні закономірності розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані елементи цілеутворення, а всі цілі треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;

— вимірваність — означає, що цілі мають подаватись способом, який підлягає оцінюванню ступеня їх досягнення, що дуже важливо під час формування планових показників, документів, стандартів, нормативів тощо. Особливо важливо встановити часові характеристики цілей;

–однозначність та ясність — означає, що при постановці цілей виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи;

–гнучкість — можливість і необхідність внесення коректив до змісту мети та структури цілей організації під впливом змін у середовищі;

–прийнятність — необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві;

–відображення змісту діяльності — означає, що процес цілевстановлення задає організації загалом, а також окремим її складовим (підрозділам і посадовим особам) певний зміст та порядок дій.

У організацій можуть бути різноманітні цілі, особливо якщо говорити про організації різних типів.

Наприклад, діяльність залізничного транспорту зосереджена головним чином на наданні якісних та своєчасних транспортних послуг в рамках існуючих обмежень — за витратами, отримуваним прибутком. Учні заклади, лікарні, пансіонати та санаторії, що входять до складу Укрзалізниці не прагнуть отримати прибуток, але їх дії пов'язані з обмеженням витрат.

Розглянемо класифікацію цілей:

– за *спрямованістю дії*: зовнішні та внутрішні;

– за *змістом діяльності*: економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні, наукові, політичні;

– за *стадіями життєвого циклу*: цілі проектування і створення організації, цілі зростання та розвитку, цілі стабілізації, цілі скорочення та ліквідації;

– за *охопленням рівнів управління*: цілі всієї організації, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;

– за *часовими характеристиками*: коротко-, середньо- та довгострокові;

– за *ступенем кількісного визначення*: формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані;

– за *спрямованістю управління*: стратегічні, тактичні, оперативні;

– за *ступенем оновлення*: цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи (реструктуризації) та цілі оновлення системи в цілому (реорганізації);

– за *впливом на окремі елементи організації*: виробничі та управлінські; останні, у свою чергу, можна поділити на цілі планування, організації, мотивації, контролю і цілі функціонування, уособлених у цілях окремих підсистем організації (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);

– за *характером діяльності*: цілі функціонування та цілі розвитку;

– за *пріоритетами*: основні, побічні та підтримуючі;

– за *вимірюваністю*: кількісні та якісні.

Прокоментуємо деякі з класифікаційних груп.

Ступінь кількісної визначеності цілей дає змогу обрати відповідні методи аналізу та побудови «дерева цілей», що дуже важливо для подальшої діяльності організації (табл. 2.1). Так, для формалізованих цілей можна застосувати «метод дезагрегації», а для всіх інших типів цілей — «метод забезпечення необхідних умов» [6].

Таблиця 2.1

**МЕТОДИ ВСТАНОВЛЕННЯ І АНАЛІЗУ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ
ЗАЛЕЖНО ВІД СТУПЕНЯ ЇХ ФОРМАЛІЗАЦІЇ [6]**

Тип мети	Загальна характеристика цілей	Основний методологічний підхід	Методи аналізу та формування цілей управління
1. Добре структурована (формалізована)	Співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі	Дослідження операцій	Сітьові, графічні, лінійне, нелінійне, динамічне програмування, методи теорії масового обслуговування та ін.
2. Слабо структурована	Мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту	Системний аналіз	Математичне моделювання, методи оптимізації, теорія ігор, імітаційне моделювання, аналіз «витрати — вигоди», «затрати — ефекти» і т. ін.
3. Неструктурована	Містить лише якісний опис найважливіших елементів, кількісні залежності виявити важко	Аналіз політики	Статистичні методи, інструментарій соціології, метод «сценаріїв», соціальні експерименти, евристичні методи

Для діяльності організації суттєвими є часові характеристики цілей. Якщо вона орієнтується на довгострокові цілі, можна стверджувати про доцільність створення системи стратегічного управління.

Стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності (параметри системи), яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку».

Довгострокові цілі точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

Короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає посісти згідно з її довгостроковими цілями.

Кожна з цих цілей, орієнтована як на внутрішнє середовище організації (параметри системи), так і за її межі (імідж, ринкова позиція).

На практиці не завжди зрозуміло, які саме цілі має встановити організація для забезпечення свого розвитку. Це пояснюється різноманітністю орієнтирів, що їх можуть визначити для себе окремі організації. Треба підкреслити, що обов'язковим є взаємозв'язок між стратегічними, тактичними та короткостроковими цілями, оскільки стратегічні цілі визначають головні орієнтири розвитку, а короткострокові — пов'язують поточні дії з довгостроковими результатами, визначають швидкість отримання результатів діяльності окремих підсистем в найближчому майбутньому. Керівники, які створюють для своєї організації систему взаємозв'язаних, ієрархічних цілей, мають більше шансів досягнути їх, аніж ті, хто керується лише загальними орієнтирами.

Короткострокові, підтримуючі цілі, визначені в конкретних параметрах, допомагають надати довгостроковим цілям конкретної форми, дають змогу уникнути ризиків, пов'язаних із здійсненням довгострокових заходів, встановлюють пріоритети діяльності та критерії для визначення якості функціонування організації. У планах короткострокові цілі набувають форми завдань, а це, в свою чергу, дає змогу здійснити зв'язок між потребами та можливостями розвитку, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного потенціалу. Враховуючи це, можна сформулювати ще два типи цілей: прямих та забезпечувальних. Для організації, що діє в ринковому середовищі, до *прямих цілей* належать:

— зростання прибутковості діяльності;

— справедлива винагорода персоналу; виконання соціальних зобов'язань; задоволення потреб споживачів; створення конкурентних переваг; завоювання ринку тощо.

До *забезпечуючих (підтримуючих) цілей* відносять:

— «виживання» в конкурентній боротьбі;

— «нові види продукції та технології»;

— професіоналізм і компетенцію персоналу, що забезпечують гнучкість і рівень управління в умовах конкурентної боротьби;

— рівень та умови виробництва тощо.

Роль суб'єктивного фактора у встановленні цілей може бути визначена через фактичне існування *номінально та реально існуючих цілей*. *Номінальні* цілі відбивають проголошені, формально встановлені та всебічно обґрунтовані орієнтири розвитку організації. До них можна віднести зростання добробуту працівників, впровадження досліджень НТП у виробництво; виконання зобов'язань щодо соціальної відповідальності перед суспільством тощо. *Реально* ж можуть переслідуватися зовсім інші цілі: збереження статус-кво для забезпечення досягнутого

розподілу влади, розподіл власності на свою користь та ін. Зближенням реальних і номінальних цілей підвищується продуктивність організації, створюється позитивний імідж.

Система цілей організації має досить складну структуру. По-перше, цілі мають різну спрямованість (їхні вектори найчастіше не збігаються). Наприклад, існують *зовнішньо спрямовані* (завоювання ринку) та *внутрішньо спрямовані* цілі (вдосконалення системи мотивації праці). Окрім того, різну спрямованість мають цілі, що відповідають орієнтації організації на сплату дивідендів та реінвестування прибутків тощо. Отже, установлення різних цілей, хоч і суперечливих, але реально досяжних, вимагає від керівництва визначення того, якого саме результату можна досягти в конкретних умовах з наявним потенціалом. Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Розглядаючи це питання, можна орієнтуватися на різні підходи щодо ролі та значення підприємства у суспільстві. На рис. 2.1. подано два варіанти системної моделі цілей організації залежно від зазначених підходів.

I. Організація — «економічна одиниця» (М. Фрідман)

II. Організація — «соціальна одиниця» (К. Дейвіс).

Залежно від концепції підприємства встановлюється генеральна мета, місія організації — суто економічна або соціально-економічного характеру.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, вимірні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис. 2.2.

Мета — це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, відносно якого вона встановлена й має відбивати об'єктивні умови його існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей.



Рис. 2.1. Концепції системної моделі цілей організації [6]

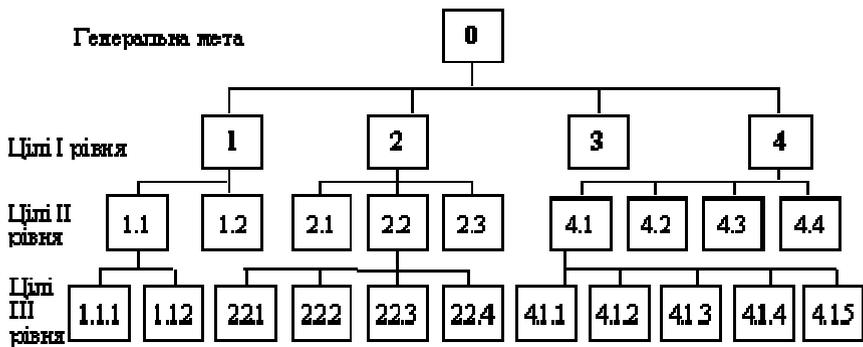


Рис. 2.2. «Дерево цілей» організації

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» — декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) — це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Розглянемо технологічні засади побудови «дерева цілей».

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», як він уявляє собі поставлені перед ним завдання, як він бачить їхній взаємозв'язок.

Основне правило побудови «дерева цілей» — це «повнота редукції».

Повнота редукції — процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такий системний підхід:

а) мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;

б) цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової мети.

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі:

- повнота відображення процесу або явища;
- на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;
- несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
- декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;
- усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

Таким чином, ціль є орієнтиром, плановим результатом діяльності організації, яка є складною системою, що складається з великої кількості системних одиниць. Завдання керівника — перетворити мету організації на цілі окремих служб і підрозділів, змусити різнорідні системні одиниці працювати на один результат найбільш ефективним чином. При цьому загальна мета повинна бути розкладена на окремі складові, які будуть орієнтирами в діяльності окремих підсистем організації (наприклад, підрозділів і служб).

Детально розглянемо, як будується дерево цілей. На першому етапі формується головна, глобальна мета фірми, або місія. Вона має довгостроковий характер і повинна бути направлена на виживання організації в зовнішньому середовищі. Постановка цієї цілі повинна бути ретельно підготовлена на основі попереднього аналізу зовнішнього середовища організації, оцінки внутрішніх ресурсів і можливостей. Для цього зазвичай проводять наступні:

1) проводиться сегментація ринку і вивчається кожен сегмент. В цьому випадку намічаються пріоритетні сегменти, соціальні шари, на які організація повинна орієнтуватися в своїй діяльності (елітні шари, середній шар, малоімущі і так далі). Далі здійснюється оцінка ринку (рихлість, одновимірність або бінарність, ступінь невизначеності, насиченість продуктами і послугами, наявність ринкових ніш) з позиції можливостей розміщення і використання засобів, що є у організації;

2) визначається загальний напрям цінової політики. Зокрема, вирішується питання про те, чи буде організація знижувати ціни на свої товари і послуги або вона братиме участь в конкурентній боротьбі, здійснюючи маркетинг, рекламу, активізацію продажів;

3) визначаються основні напрями розвитку технології з урахуванням життєвого циклу товару або послуги;

4) оцінюються виробничі потужності організації. Оцінці піддаються всі ресурси організації і фінансові можливості задіявання ресурсів зовнішнього середовища, наприклад, у вигляді інвестицій, правильної кредитної політики, залучення спонсорів;

5) визначаються основні напрями кадрової політики (наприклад, чи буде організація навчати працівників або наймати фахівців із значним досвідом роботи).

На другому етапі відбувається декомпозиція основної мети організації на цілі другого рівня. Необхідність цього етапу обумовлена наявністю напрямів діяльності організації по досягненню основної мети, що сильно розрізняються, і, отже, первинною спеціалізацією управлінської структури. Цілі другого етапу носять яскраво виражений системний характер і складають чотири групи:

1) цілі входу організації включають цілі, що орієнтують членів організації (перш за все управлінців вищої ланки) на забезпечення постій-

ного притоку в організацію матеріальних ресурсів, фінансових коштів, інформації, людських ресурсів. Серед цілей входу слід виділити такі цілі, як організація мережі постачальників, налагодження фінансових зв'язків організації та ін.;

2) цілі процесу визначають основні орієнтири діяльності усередині організації по переробці ресурсів, що поступили на вхід. До цих цілей процесу відносяться: забезпечення взаємодії в рамках технологічного процесу, налагодження інформаційного забезпечення усередині організації, внесення змін у структуру та технології усередині організації та ін.;

3) цілі виходу в дереві цілей визначають орієнтири діяльності підрозділів, зайнятих реалізацією перероблених ресурсів в зовнішньому середовищі організації. Це такі цілі, як налагодження системи збуту будь-яких ресурсів, представлених організацією для обміну, розповсюдження інформації в зовнішньому середовищі (наприклад, рекламних звернень і матеріалів, що активно діють, по зв'язках з громадськістю) та ін.;

4) цілі системи є окремою групою цілей другого рівня, що направлені на забезпечення умов виживання організації в зовнішньому середовищі. Ці цілі важко враховувати і реалізувати, оскільки в невизначеному і швидко змінному зовнішньому середовищі важко визначити всі умови, виконання яких сприятиме стійкості організації і збагаченню її зв'язків із зовнішнім середовищем. Реалізація даних цілей вимагає специфічних знань, які не вважаються необхідними в процесі діяльності організації. Як такі цілі можуть виступати створення системи юридичної підтримки фірми, створення системи відстежування постійної зміни настроїв споживачів, створення системи політичної (або дипломатичної) підтримки фірми. Слід зазначити, що цілі системи в розгорненому вигляді зустрічаються в основному в дереві цілей крупних фірм, що займаються стратегічним плануванням.

Всі цілі другого рівня повинні бути органічно зв'язані між собою в представленій послідовності (від цілей входу до цілей системи) і жодна з цілей не повинна суперечити будь-якій іншій. Структурно цілі другого рівня реалізуються на рівні заступників директора організації (президента фірми) по відповідних напрямках, наприклад заступник директора по збуту, по кадрах, головний інженер і так далі.

Цілі другого рівня позначають спеціалізовані області діяльності організації, тобто кожен з них можна розглядати як підстава певної спеціалізованої діяльності організації. Це дозволяє кожен ціль другого рівня і необхідні для її досягнення цілі подальших рівнів називати цільовими програмами (див. рис. 2.2).

На третьому етапі здійснюється декомпозиція цілей другого рівня відповідно до конкретних технологічних завдань в межах кожної цільової програми. Розробка цілей третього, четвертого і, якщо потрібно, по-

дальших рівнів відбувається при неухильному виконанні вимоги необхідності і достатності цілей третього (четвертого і подальших) рівня. Суть даної вимоги полягає в тому, що: досягнення всіх виділених цілей третього рівня повинне обов'язково приводити до досягнення відповідних цілей другого рівня. Серед цілей третього рівня не повинно бути «зайвих», надмірних цілей або цілей «про всяк випадок», із-за наявності яких з неминучістю неефективно розростається структура організації і з'являються додаткові невиправдані витрати.

При формуванні дерева цілей слід пам'ятати, що досягнення кожної цілі повинне бути організаційно забезпечене, тобто для її реалізації необхідне створення групи, лабораторій, відділу, інших підрозділів, співробітники яких орієнтовані на досягнення даної мети, забезпечені відповідними ресурсами і здійснюють дії, направлені на її досягнення.

Цілі організації не тільки додають сенс її діяльності і орієнтують відносно зовнішнього середовища, але і сприяють інтеграції колективу організації на підставі єдності устремлінь його членів; можуть мотивувати організаційну діяльність індивідів; є основою формування організаційної структури; є джерелом стабільності в організації (різка зміна цілей може привести до серйозних дестабілізуючих наслідків).

Висновки

Процес розробки і реалізації стратегії в першу чергу починається з формування стратегічного бачення майбутнього підприємства, тобто визначення довгострокової перспективи розвитку, формулювання майбутнього образу підприємства і його цілей.

Місія орієнтується на споживача, а бачення компанії акцентує увагу на принципах діяльності, які дозволяють реалізувати цю місію.

Сформульоване стратегічне бачення значно знижує ризик випадкових рішень і забезпечує узгодженість політики підрозділів із загальною політикою підприємства. Це пов'язано з тим, що чітко продуманий напрям розвитку підприємства дозволяє оптимально розподілити ресурси і створити стратегію, що забезпечує розвиток підприємства в потрібному напрямі.

Вибір місії і цілей організації є відповідальним рішенням при стратегічному управлінні. Місія розглядається як констатація філософії і сенсу існування організації. Зміна місії фактично означає закриття колишнього підприємства і відкриття на його місці нового, навіть під тією ж назвою.

Місія є конкретнішим орієнтиром, ніж бачення. На відміну від бачення у місії є своя фінішна межа — період часу, по закінченні якого

вона повинна бути виконана. Місія повинна бути сформульована так, щоб її виконання поєднувалося з напругою сил в організації з певним ризиком діяльності. Термін виконання місії повинен бути оглядним і достатньо невеликим (частіше всього до п'яти років) для того, щоб нинішнє покоління працівників могло побачити результати своєї праці.

Цілі є описом кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії. Цілі, як правило, конкретні.

Функції цілей полягають в тому, що вони: регулюють діяльність та поведінку організації її підрозділів та членів; становлять основу для розподілу відповідальності між структурними підрозділами; зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища; забезпечують взаємодію між окремими підсистемами організації та суб'єктами зовнішнього середовища.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, вимірні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає суть стратегічного бачення?
2. Виділіть позитивні сторони в наявності місії у підприємства?
3. Що таке «місія»? Чим місія відрізняється від стратегічного бачення?
4. У чому полягають функції цілей?
5. Назвіть головні ознаки за якими класифікуються цілі.
6. Розкрийте принципи побудови дерева цілей. Наведіть приклад.

Тести для самоперевірки

1. *Погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності підприємство збирається займатися і який довгостроковий курс його діяльності — це...:*

- а) стратегічне бачення;
- б) місія підприємства;

- в) стратегія підприємства;
- г) цілі підприємства.

2. Сукупність загальних установок і принципів, визначальне призначення і роль організації в суспільстві, взаємини з іншими соціально-економічними суб'єктами — це....:

- а) стратегічне бачення;
- б) місія підприємства;
- в) стратегія підприємства;
- г) цілі підприємства.

3. Опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії — це....:

- а) стратегічне бачення;
- б) місія підприємства;
- в) стратегія підприємства;
- г) цілі підприємства.

4. За охопленням рівнів управління цілі поділяються на:

- а) цілі проектування і створення організації, цілі зростання та розвитку, цілі стабілізації, цілі скорочення та ліквідації;
- б) цілі всієї організації, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- в) коротко-, середньо- та довгострокові;
- г) зовнішні та внутрішні.

5. За спрямованістю управління цілі поділяються на:

- а) цілі проектування і створення організації, цілі зростання та розвитку, цілі стабілізації, цілі скорочення та ліквідації;
- б) цілі всієї організації, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- в) стратегічні, тактичні, оперативні;
- г) зовнішні та внутрішні.

6. За стадіями життєвого циклу цілі поділяються на:

- а) цілі проектування і створення організації, цілі зростання та розвитку, цілі стабілізації, цілі скорочення та ліквідації;
- б) цілі всієї організації, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- в) коротко-, середньо- та довгострокові;
- г) зовнішні та внутрішні.

7. За часовими характеристиками цілі поділяються на:

- а) цілі проектування і створення організації, цілі зростання та розвитку, цілі стабілізації, цілі скорочення та ліквідації;
- б) цілі всієї організації, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- в) коротко-, середньо- та довгострокові;

г) зовнішні та внутрішні.

8. Наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії — це...:

- а) стратегічне бачення;
- б) місія підприємства;
- в) дерево цілей;
- г) цілі підприємства.

9. Який процес використовується для побудови «дерева цілей»:

- а) дисконтування;
- б) декомпозиція;
- в) генерація.

10. Загальними вимогами до формулювання стратегічних цілей підприємства є:

- а) лаконічність цілей;
- б) досяжність цілей;
- в) на підприємстві має бути сформульовано 2-3 стратегічних цілі;
- г) адаптивність цілей.

11. Який з наведених елементів входить до складу місії?

- а) джерела постачання сировини;
- б) опис продукції (послуг), що пропонуються підприємством;
- в) характеристика конкурентів;
- д) методи розповсюдження товарів;
- е) зовнішній образ;
- ж) характеристика ринку (споживачів);
- з) правильні відповіді б), е), ж);
- і) правильні відповіді в), д), е).

РОЗДІЛ 3

СУТНІСТЬ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Середовище підприємства як об'єкт стратегічного аналізу

Будь-яке підприємство існує і функціонує у взаємозв'язку з безліччю чинників, які по-різному впливають на підприємство і на його можливості, перспективи і стратегію. Сукупність чинників взаємодії розглядається в управлінні як середовище підприємства.

Забезпечити ефективне стратегічне управління можливо лише при врахуванні чинників середовища, що потребує їх класифікації.

В цілому чинники середовища можна групувати за такими ознаками:

- 1) за сферою оточення: зовнішні та внутрішні;
- 2) залежно від ступеня впливу: прямий та непрямий (побічний) вплив;
- 3) за характером дії: фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні;
- 4) залежно від ролі факторів у створенні підприємницького клімату: стимулюючі та стримуючі.

Зважаючи на те, що окремі чинники діють зсередини та можуть бути зміннені зусиллями підприємства, а інші впливають зовні і не залежать від підприємств, важливе значення для управління має розподіл середовища на зовнішнє та внутрішнє.

Зовнішнє середовище підприємства — це сукупність чинників та елементів, що знаходяться поза межами підприємства й на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив, проте вони суттєво впливають на функціонування та розвиток підприємства.

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

Зовнішнє середовище є джерелом, що, з однієї сторони, живить підприємство ресурсами необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні, а з іншої — створює умови та обмеження для діяльності. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Ресурси зовнішнього середовища не безмежні і на них претендують багато інших підприємств, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що підприємство не зможе отримати потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Це може

ослабити його потенціал і привести до багатьох негативних для підприємства наслідків.

Внутрішнє середовище підприємства є джерелом його життєвої сили. Воно містить в собі той потенціал, який дає можливість підприємству функціонувати, а отже, існувати і виживати в певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може бути також і джерелом проблем і навіть загибелі підприємства в тому випадку, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування підприємству.

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: *макросередовища* (середовище непрямого впливу) *та мікросередовища* (середовище прямого впливу).

До основних *чинників макросередовища* відносять:

- 1) економічні чинники: зміни в грошових і натуральних доходах населення, розмір заробітної плати, пенсії, інфляція, стан і розвиток вітчизняного виробництва, розвиток міжнародних економічних відносин;
- 2) політичні чинники: політична стабільність в державі та регіоні, напрямки розвитку політичної системи;
- 3) правові чинники: вплив законодавчого поля на підприємницьку діяльність, методи державного регулювання діяльності підприємств, відношення держави до малого бізнесу стабільність законодавчої бази;
- 4) демографічні чинники: характеризуються загальною чисельністю населення його чоловічою групою та темпами зміни чисельності населення в цілому;
- 5) природні чинники: екологічний стан держави, регіону, області;
- 6) соціально-культурні чинники: рівень народного добробуту і рівень задоволення фізіологічних і раціональних норм споживання;
- 7) чинники науково-технічного прогресу: техніка і технологія.

До макросередовища також відноситься і *глобальне середовище*, вплив, якого не пов'язаний з особливостями конкретного регіону або країни.

До *чинників глобального середовища* відносять:

- 1) технологічні чинники включають знання, інформацію, розвиток науки і техніки, що відображають ступінь розвитку продуктивних сил у цілому. Найважливіші технологічні зміни, що впливають на бізнес у всіх країнах — це науково-технічний прогрес, що зумовлює появу нових матеріалів і технологій, розвиток інформаційних технологій, розповсюдження ресурсо- і енергозберігаючих технологій;
- 2) міжнародні чинники. Вони зумовлені такими світовими тенденціями, як глобалізація та інтернаціоналізація економіки, галузеві зрушення до сфери послуг і високих технологій, зростання гнучкості виробництва, ринкового збуту і продуктів, посилення конкуренції і співпраці,

можливості для розвитку бізнесу компанії в інших країнах. Вказані тенденції знаходять своє відображення як у міжнародних домовленостях, так і в політиці і стратегії підприємств.

Чинники мікросередовища:

- 1) споживачі: стан і розвиток потреб попиту на товари, і розвиток ринку;
- 2) постачальники: привабливість постачальників, доцільність договірної політики;
- 3) конкуренти: чисельність конкурентів, їх активність та стан конкуренції цілому;
- 4) посередники та контактні аудиторії.

Схематично чинники середовища представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Середовище підприємства

Елементи внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства тісно переплетені і залежать один від одного. Можна говорити про те, що управ-

ління підприємством визначається двома основними чинниками: особливістю виробничого процесу і характером зовнішнього середовища.

Для того, щоб визначити стратегію поведінки підприємства й провести цю стратегію в життя, керівництво повинне мати поглиблене уявлення не тільки про його внутрішнє середовище (його потенціал і тенденції розвитку), але і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, що займане в ньому підприємство.

При цьому зовнішнє оточення вивчається стратегічним управлінням в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємство повинне враховувати при визначенні своєї мети і подальшому їх досягненні.

3.2. Чинники макросередовища та мікросередовища підприємства

Не існує ні одного підприємства, яке не мало б зовнішнього оточення, та не знаходилося б з ним у стані постійної взаємодії. Будь-яке підприємство потребує регулярного отримання з зовнішнього середовища вихідних продуктів для забезпечення своєї життєдіяльності. При цьому кожне підприємство повинне віддавати щось у зовнішнє середовище в якості компенсації за його існування. Як тільки зв'язки із зовнішнім середовищем обриваються, підприємство гине. В останній час у зв'язку з посиленням та ускладненням конкуренції, а також різким прискоренням процесів змін в оточуючому середовищі підприємства все в більшій мірі змушені приділяти увагу питанням взаємодії з оточенням, все в більшій мірі розвивати здібності адаптації до змін зовнішнього середовища.

Розглянемо більш детально чинники зовнішнього оточення підприємства.

Макросередовище створює загальні умови функціонування підприємства. В більшості випадків макросередовище не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятого підприємства. Однак ступінь впливу стану макросередовища на різні підприємства неоднакова. Це пов'язано як з відмінностями у сферах діяльності підприємства, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі підприємства.

Вивчення *економічного компоненту* макросередовища дозволяє зрозуміти те, як формуються та поділяються ресурси. Воно передбачає аналіз таких характеристик, як величина валового національного продукту, темп інфляції, рівень безробіття, процентна ставка, продуктивність праці, платіжний баланс, норма накопичення і т.п. При вивченні

економічного компоненту необхідно звертати увагу на такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, видобувні природні ресурси, клімат, тип та рівень розвитку конкурентних відносин, структура населення, рівень освіти робочої сили та величина заробітної плати. Важливо також розуміти, що та чи інша зміна стану економіки може позитивно впливати на одні та негативно на інші підприємства.

Аналіз *правового регулювання*, що передбачає вивчення законів та інших нормативних актів, дає підприємству можливість визначити для себе допустимі межі дії у взаємодії з іншими суб'єктами права та допустимі методи відстоювання своїх інтересів. Вивчення правового регулювання не повинно зводитись тільки до вивчення змісту правових актів. Важливо звернути увагу на такі аспекти правового середовища, як дієвість правової системи, традиції, що складаються в цій області, та процесуальну сторону практичної реалізації законодавства. Для керівників особливе значення має такий політичний аспект як настрої адміністрації, законодавчих органів та судів по відношенню до бізнесу.

Політична складова макросередовища повинна вивчатися в першу чергу для того, щоб мати уяву про наміри органів державної влади у відношенні розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава має намір провадити в життя свою політику. Вивчення політичного компоненту повинно концентруватися на виявленні того, які програми намагаються провести в життя різні партійні структури, які групи лобювання існують в органах державної влади, яке відношення в урядах існує по відношенню до різних галузей економіки та регіонів країни, які зміни в законодавстві та правовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законів та норм, що регулюють економічні процеси. При цьому важливо виявити такі базові характеристики політичної підсистеми: яка ідеологія визначає політику уряду, наскільки стабільний уряд, який ступінь громадського незадоволення та наскільки сильними є опозиційні політичні структури, щоб, використати це незадоволення і захопити владу.

До демографічних чинників слід віднести кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та їх доходах), наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

Важливе значення набуває аналіз *природних чинників*, які з одного боку забезпечують ресурсами підприємства, створюють умови для функціонування, а з іншого — обмежують діяльність підприємства. Це природнокліматичні умови, територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів, а також, стан екологічного середовища.

Вивчення *соціально-культурної* складової макросередовища спрямоване не те, щоб виявити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як:

відношення людей до роботи та якості життя; існуючі в суспільстві звичаї та вірування; цінності людей; демографічна структура суспільства; ріст населення; рівень освіти, мобільність людей чи готовність до зміни місця проживання і т.п. Соціальні процеси змінюються відносно повільно. Однак якщо відбуваються певні соціальні зміни, то вони призводять до багатьох суттєвих змін в оточенні підприємства.

Аналіз *науково-технічної* складової дозволяє своєчасно побачити ті можливості які розвиток науки та техніки відкриває для виробництва нової продукції, для вдосконалення продукції, що виробляється, та для модернізації технології виготовлення і збуту продукції. Процес науки та техніки несе в собі великі можливості та не менш великі загрози для підприємства. Багато підприємств нездатні побачити нові перспективи, що перед ним відкриваються, адже технічні можливості для здійснення корінних змін переважно створюються за межами галузі, в якій вони функціонують. Спізнившись з модернізацією, вони втрачають свою долю ринку, що може призвести до негативних для них наслідків.

Проводячи вивчення різних складових макросередовища, дуже важливо мати на увазі два моменти. По-перше, це те, що всі складові макросередовища знаходяться в стані суттєвого взаємовпливу. Тому їх вивчення і аналіз необхідно виконувати не тільки в окремій складовій, але й досліджувати як ці зміни відобразяться на інших складових макросередовища. По-друге, ступінь впливу окремих складових макросередовища на різні підприємства є неоднаковим. Підприємство повинно визначити для себе, які із зовнішніх факторів суттєво впливають на його діяльність і скласти список тих зовнішніх факторів, які є потенційними носіями загрози для нього та список тих зовнішніх факторів, зміни в яких можуть відкрити додаткові можливості для підприємства.

Зовнішнє мікросередовище підприємства можна схематично представити як систему його матеріальних, фінансових та інформаційних зв'язків (рис. 3.2).

Споживачі. Першою групою впливу в ринковому середовищі є споживачі. Це окремі особи, домогосподарства, а також корпоративні споживачі (підприємства), які використовують товари та/або послуги підприємства — виробника для задоволення своїх потреб. Відомий фахівець з управління Пітер Ф. Друкер, кажучи про мету організації, виділяв, на його думку, єдину справжню мету бізнесу — створення споживача. Під цим розуміється наступне: саме виживання і виправдання існування організації залежить від її здатності знаходити споживача результатів її діяльності і задовольняти її запити.

Аналіз споживачів, як компоненту безпосереднього оточення організації, в першу чергу має своєю задачею складання профілю тих, хто купує продукт, який реалізовується підприємством. Вивчення покупців

дозволяє краще з'ясувати те, який продукт в найбільшій мірі прийматиметься, на який об'єм продажів може розраховувати підприємство, і у якій мірі покупці прихильні до продукту, на скільки можна розширити коло потенційних покупців, що чекають продукт в майбутньому і багато іншого.

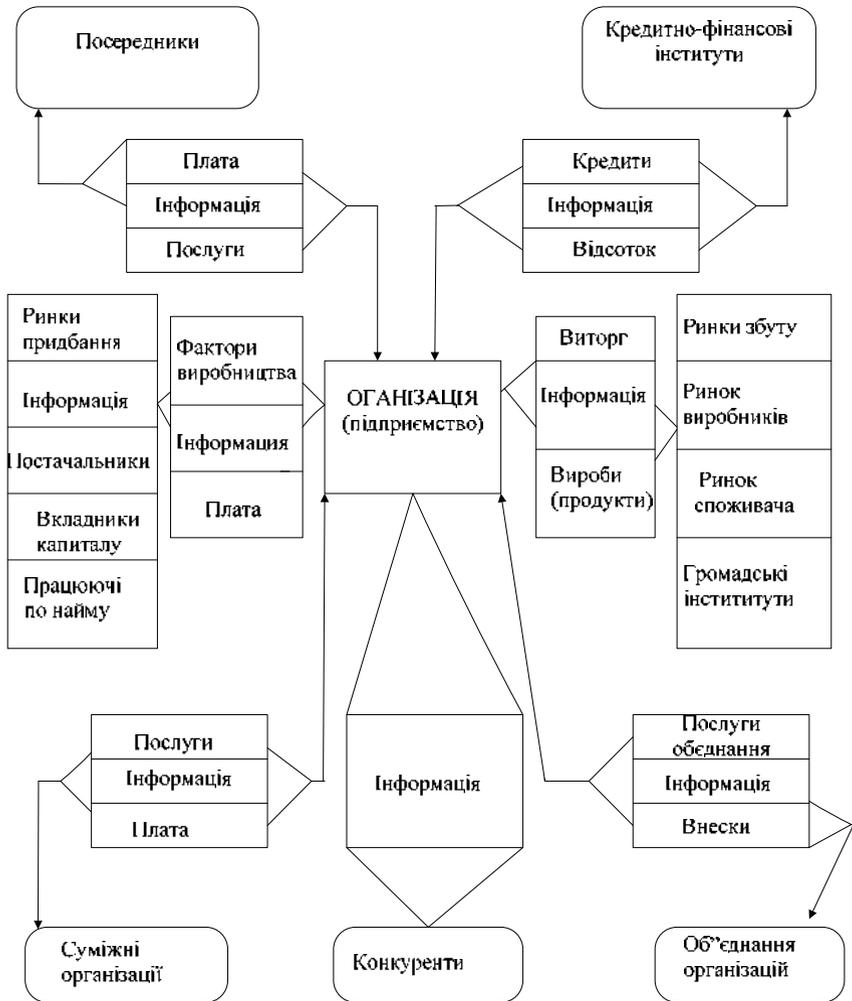


Рис. 3.2. Схема зовнішніх зв'язків підприємства з чинниками мікросередовища

Вивчаючи споживача, підприємство також з'ясовує для себе, наскільки сильні позиції споживача по відношенню до нього в процесі торгу. Якщо, наприклад, покупець має необмежену можливість у виборі продавця потрібного йому товару, то його сила торгуватися істотно ослаблена. Якщо ж навпаки, то продавець повинен шукати заміну даному покупцю іншим, який мав би трохи менше можливість у виборі продавця. Торгова сила споживача залежить також від того, наскільки істотна для нього якість продукції, що купується. Існує цілий ряд чинників, що визначають торгову силу покупця, які обов'язково повинні бути розкриті в процесі аналізу споживача. До числа таких чинників відносяться:

- співвідношення ступеня залежності покупця від продавця із ступенем залежності продавця від покупця;
- об'єм закупівель, що здійснюються покупцем;
- рівень інформованості покупця;
- наявність продуктів, що заміщуються;
- вартість для покупця переходу до іншого продавця;
- чутливість покупця до ціни, залежна від загальної вартості здійснюваних їм закупівель, його орієнтації на певну марку, наявність певних вимог до якості товару, його прибутку, системи стимулювання і відповідальності осіб, що ухвалюють рішення про закупівлю.

Все різноманіття зовнішніх чинників знаходить віддзеркалення в споживачі і через нього впливає на організацію, її мету і стратегію. З одного боку, гіпотетично вплив кожного споживача сильно відбивається на діяльності підприємства, оскільки саме споживач здійснює «голосування грошима» за товар або послугу підприємства. З іншого боку, тільки сукупна дія більшої частини споживачів може істотно впливати на досягнення підприємством ринкової мети. Багато організацій орієнтують свої маркетингові стратегії на крупні групи споживачів, від яких вони в найбільшій мірі залежать. Важливе значення мають в сучасних умовах і різні асоціації й об'єднання споживачів, які впливають не тільки на попит, але і на імідж підприємств. Тож необхідно враховувати чинники, що впливають на поведінку споживачів та їх попит. Споживачьку поведінку потрібно вивчати з метою зниження їх негативного впливу і використання можливостей, які воно надає. Але важливо не забувати, що підприємство повинне самостійно активно формувати потреби і переваги споживачів, їх ціннісні орієнтири, для вирішення своїх ринкових задач.

Конкуренти. Вивчення конкурентів, з якими організаціями доводиться боротися за ресурси, які були отримані із зовнішнього середовища, займає важливе місце в стратегічному управлінні. Дане вивчення направлено на те, щоб виявити слабкі й сильні сторони конкурентів і на базі цього будувати свою стратегію конкурентної боротьби.

Під конкурентним середовищем підприємства розуміють сукупність суб'єктів і чинників ринку, що впливають на відношення між виробником (продавцем) і споживачем продукції.

Конкурентне середовище ринку визначається типом конкуренції і структурою ринку, а також іншими чинниками розвитку різних організаційно-правових форм власності суб'єктів ринку, характером державного регулювання. Структура ринку характеризується:

- ступенем монополізації;
- рівнем диференціації конкуруючих продуктів;
- наявністю бар'єрів для входу на ринок;
- рівнем інтеграції підприємств;
- ступенем диверсифікації виробництва товарів;
- рівнем і структурою витрат на виробництво і збут продукції.

Оцінюючи конкурентне середовище, важливо також виявити конкурентні сили, що визначають привабливість галузі і позиції підприємств в конкурентній боротьбі. Конкурентна боротьба формується не тільки внутрішньогалузевими конкурентами, що виготовляють аналогічну продукцію і реалізують її на одному і тому ж ринку. Суб'єктами конкурентного середовища є і ті організації, які можуть ввійти на ринок, а також ті, що виготовляють продукти-замінники. Окрім них, на конкурентне середовище організації впливають її покупці і постачальники, здатні помітно ослабити позицію підприємства на полі конкуренції.

Вплив на підприємство такого чинника як конкуренція виявляється в багатьох аспектах управління. У більшості випадків не споживачі, а якраз конкуренти визначають, якого роду результати діяльності можна продати і яку ціну можна запитати. Недооцінка конкурентів і переоцінка ринків приводять навіть найбільші компанії до значних втрат і до криз. Важливо розуміти, що споживачі — не єдиний об'єкт суперництва підприємств. Останні можуть також вести конкурентну боротьбу за трудові ресурси, матеріали, капітал і право використовувати певні технічні нововведення. Від реакції на конкуренцію залежать такі внутрішні чинники, як умови роботи, оплата праці і характер відносин керівників з підлеглими. Разом з тим, потрібно відзначити, що конкуренція іноді штовхає підприємства й на створення між ними угод різних типів від розділу ринку до кооперації між конкурентами.

Постачальники. Постачальники забезпечують надходження необхідних для функціонування підприємства видів ресурсів, основними з яких виступають сировина і матеріали, енергія, устаткування і технології, фінансові та інформаційні ресурси, робоча сила. Навіть у невеликого підприємства можуть бути десятки постачальників.

Традиційно відносини між виробниками (підприємство-споживач сировини) і постачальниками нагадували відносини між двома супер-

никами, що знаходяться у вічному протистоянні. Проте поступово погляди змінилися, багато підприємств усвідомлюють, що тісна співпраця з постачальниками приносить реальну економію і підвищення ефективності виробництва. Взаємостосунки з постачальниками часто напругу впливають на обрану стратегію розвитку бізнесу.

Так, бувають ситуації, коли трансакційні витрати за контрактами поставки дуже високі, або постачальник основної сировини час від часу зриває терміни поставок, поставляє браковану продукцію. Неможливість забезпечити поставки в потрібних обсягах може створити великі труднощі для підприємства.

Для рішення цієї проблеми може бути обрана стратегія зворотної вертикальної інтеграції. Ефективно будувати свої взаємовідносини з постачальником-партнером на принципах ексклюзивності, що дозволяє організації реалізувати стратегію цінового лідерства і завоювання ринку, знижувати витрати. У сфері торгівлі часто застосовуються ділерські контракти, що надають право роздрібному (або оптовому) продавцю одержувати товар з максимальною знижкою.

Японські підприємства розробили інший спосіб «ексклюзивної роботи» з постачальниками. Їх система постачання вимагає тісної взаємодії виробника з надзвичайно взаємопов'язаними постачальниками. Підприємству, що працює в рамках логістичної програми «Just in Time», надаються більш високі ціни і гарантії статусу єдиного постачальника даного виду сировини в обмін на зобов'язання доставляти партію в дуже короткі терміни, завжди вчасно; за кількістю не більш замовленого обсягу; у відповідність із стандартом якості. У результаті виграють обидва учасники операції: постачальник одержує гарантований збут і високі ціни, а споживач економить на складських витратах, браку і часі.

Взаємодії з постачальниками фінансових ресурсів завжди будувалися особливим чином. До цієї групи відносяться банківські і кредитні установи, інвестиційні і венчурні фонди, приватні інвестори, акціонери. Можливість розвивати бізнес часто залежить від можливості залучення додаткових фінансів. Тому для будь-якої комерційної організації дуже важливо, наскільки інвестиційно привабливо вона виглядає.

Взаємодія з ринком робочої сили полягає в забезпеченні організації кадрами. Підприємство повинно вивчати ринок робочої сили як з погляду наявності на ньому кадрів необхідної спеціальності і кваліфікації, необхідного рівня освіти, необхідного віку, статті і т.п., так і з погляду вартості робочої сили. Важливим напрямом вивчення ринку робочої сили є аналіз політики профспілок, що мають вплив на цьому ринку, оскільки у ряді випадків вони можуть сильно обмежувати доступ до необхідної для підприємства робочої сили.

Посередники — це юридичні та фізичні особи, які допомагають компанії просувати, розподіляти та продавати товари на ринку. До них належать: торговельні посередники; фірми-спеціалісти з питань організації руху товарів; агентства, що надають різного роду послуги.

Контактні аудиторії — будь-яка група людей, яка проявляє реальний чи потенційний інтерес до організації або може справити на неї певний вплив. До них належать: засоби масової інформації; державні органи влади; громадські організації.

Усі вище згадувані фактори слід розглядати в комплексному взаємозв'язку і взаємозалежності. Так, дія чинників мікросередовища — це похідне від дії чинників макросередовища. Наприклад, успіх у конкурентній боротьбі, особливо в сучасній Україні, неможливий без урахування політичних чинників і використання сучасних досягнень НТП — новітніх технологій.

Комплексна дія всіх чинників зовнішнього середовища підприємства вже призвела до суттєвих змін у теорії і практиці управління. До найбільш важливих зрушень відносять наступні:

- структури підприємств стають більш плоскими і децентралізованими, крупні компанії розпадаються на дрібні;
- посилюється потреба в інтеграції, що забезпечується єдиною корпоративною стратегією, культурою і фінансовим контролем;
- «горизонтальне» управління стає більш важливим, ніж «вертикальне», засноване на ієрархії, що підвищує роль ініціативи, ризику, незалежності і здатності до передбачення;
- інновації, творчість, ризик і довгострокові орієнтації стають необхідними компонентами управління;
- стиль управління, цінності і поведінкові моделі менеджерів змішуються від бюрократичних до підприємницьких;
- управлінські цінності, методи і моделі управління стають екоорієнтованими: будь-яке рішення ухвалюється з урахуванням екологічного фактора зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що зовнішнє середовище вітчизняних підприємств характеризується наступними особливостями:

- складність (факторів безліч, до того ж вони перебувають в різних комбінаціях);
- взаємозв'язком і взаємообумовленістю факторів (зміна одного із них може викликати лавину змін інших);
- невизначеністю (стратегічні рішення приймають в умовах неповноти інформації про зовнішнє середовище: повну здобути неможливо);
- багатоваріантністю розвитку середовища (дуже важко спрогнозувати дію його факторів в стратегічному періоді);
- динамізмом і мінливістю (зміни в зовнішньому середовищі відбуваються достатньо динамічно, з наростаючою швидкістю).

Зважаючи на вищезазначене, аналіз зовнішнього середовища повинний посідати центральне місце у формуванні стратегії підприємства.

3.3. Внутрішнє середовище підприємства

Внутрішнє середовище підприємства визначається внутрішніми змінними всередині підприємства, які безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва продукції, послуг) та функціонування підприємства.

Внутрішні змінні — це ситуаційні фактори всередині підприємства, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Будь-яке підприємство розглядається як група людей із загальними цілями (перший змінний фактор). Того, що люди не змогли б досягти поодиночки, вони досягають в організації, тому її можна розглядати як засіб досягнення мети. *Мета* — це конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані. Такі кінцеві результати розробляються в процесі планування і доводяться учасникам виробництва. Різні типи підприємств мають різні цілі. Якщо ціль — одержання прибутку, то підприємства займаються виробництвом товарів чи наданням послуг. Якщо підприємства безприбуткові, то їхньою метою є виконання свого призначення в рамках асигнованих бюджетних засобів.

Великі підприємства — багатоцільові. Для одержання прибутку велике підприємство визначає цілі в різних напрямках, тобто розробляє дерево цілей. Це може бути розробка нової продукції, вища якість послуг, підготовка кадрів, визначення ринку збуту тощо.

Для досягнення кінцевої мети підприємства ставляться різні цілі в його підрозділах. Вони координуються менеджерами в рамках загальної мети.

Другою ситуаційною змінною є *структура підприємства*. Під структурою підприємства розуміють кількість, склад його підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі. Структура встановлює такі взаємини рівнів управління і функціональних підрозділів, що дозволяють найбільш ефективно досягати цілі підприємства. Цьому сприяє спеціалізований поділ праці. Характерною особливістю спеціалізованого поділу праці є те, що відповідна робота закріплюється за фахівцями, тобто тими, хто здатний її виконувати краще всіх. Так, праця розділена між економістами, технологами, механіками, енергетиками тощо. При виробництві будь-якого товару робота розділяється на численні малі операції, що також є конкретною спеціалізацією праці.

Для успішної групової роботи вкрай потрібне розмежування праці по координації від безпосереднього виконання завдань. Таке відділення створює ієрархію управлінських рівнів, тобто формальна субпідрядність на кожному рівні. Менеджер, що знаходиться на більш високому рівні управління, може мати у своєму підпорядкуванні декількох керівників нижчого рівня, а ті у свою чергу — на нижчій щабель і так аж до виконавчого персоналу. Наприклад, начальник виробничого відділу має у своєму підпорядкуванні начальників цехів, змін, лабораторій. Начальникам цехів підпорядковуються бригадири дільниць, майстри. Все підприємство пронизує субпідрядність до рівня виконавчого персоналу.

Кожен керівник має у своєму підпорядкуванні певну кількість людей, які знаходяться у сфері його контролю. Сфера контролю визначає тип організаційної структури. Якщо керівник контролює велику кількість підлеглих, то сфера контролю є широкою. Її наслідком є формування плоскої структури управління. Якщо кожному керівнику підпорядковується небагато людей, то це вузька сфера контролю, за якого функціонує багаторівнева (чи висока) структура управління. Великі організації з плоскою структурою мають невелике число рівнів.

Оскільки у великих сучасних підприємствах робота чітко розмежується по горизонталі і вертикалі, то виникає крайня необхідність у створенні формальних механізмів координації діяльності міжрівневих підрозділів і співпідпорядкованості. Така координація забезпечує не тільки інтереси підрозділів, але й підприємства в цілому.

За допомогою координації формулюється і доводиться мета підприємства до його підрозділів. Але це лише один з багатьох механізмів координації. У координації бере участь кожна функція управління.

Третім внутрішнім змінним фактором на підприємстві є *постановка завдань*, під яким розуміють запропоновану роботу (групу робіт чи частину роботи), що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін. При розробці структури підприємства кожна посадова інструкція включає ряд завдань, що є частиною загального обсягу роботи для досягнення мети. Вважається, що якщо завдання виконуються за встановленою технологією і режимом роботи, то підприємство функціонує ефективно.

Четвертим змінним фактором виступає *технологія*. Технологія — це засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги. Вона передбачає поєднання кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, які необхідні для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях.

Будь-які виробничі завдання не можуть бути виконані без використання конкретної технології. Вона виступає як засіб перетворення мате-

ріалу, що надходить на вході виробничого процесу, у форму, яку отримують на виході.

Важливе місце в технології займає стандартизація і механізація, які значно знижують витрати виробництва і ремонтних робіт, тому що передбачають використання машин і механізмів замість людей. Застосування у виробництві стандартних вузлів, заміна людей механізмами і використання конвеєрних ліній змінили службові обов'язки менеджерів, що у свою чергу вплинуло на саму суть управління виробництвом.

Найважливішим внутрішнім змінним фактором управління є *люди* (п'ятий змінний фактор). Людська змінна розглядається в управлінні в трьох напрямках: поведінка людей (окремих людей, людей у групах, поведінка керівника), менеджер у ролі лідера, вплив менеджера на поведінку окремих людей і груп.

Всі внутрішні змінні фактори діють у взаємозв'язку, що дозволяє досягти цілей підприємства (рис. 3.3).

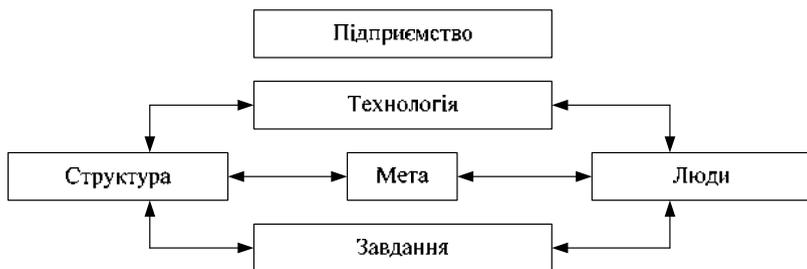


Рис. 3.3. Взаємозв'язок елементів внутрішнього середовища підприємства

Оскільки внутрішні змінні складаються із соціального (люди) і технічного компонентів, то їх називають внутрішніми соціотехнічними підсистемами, що вимагає однакової уваги як до соціальних, так і до технічних питань організації. Віддача можлива лише в їх взаємодії.

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожний з яких включає набір ключових процесів і елементів підприємства, стан яких в сукупності визначає той потенціал і ті можливості, які воно має в своєму розпорядженні.

Отже, доцільно розглянути сутність поняття економічний потенціал підприємства.

Економічний потенціал підприємства є характеристикою можливостей підприємства у виробництві товарів і послуг і отриманні відповідного доходу.

Його величина в більшому ступені залежить від кількості і якості економічних ресурсів, якими володіє підприємство і визначається його

здатністю адаптивно реагувати на зміну ринкової ситуації, можливістю швидкої зміни номенклатури й асортименту продукції, що випускається, відповідно до потреб ринку.

Економічний потенціал значно залежить від оптимального сполучення окремих видів економічних ресурсів, залучених у виробничий процес, рівня організації виробництва і праці, ефективності системи управління підприємства.

У якості основних структуроутворюючих елементів економічного потенціалу підприємства виділяють складові, представлені на рис. 3.4, а саме: виробничий потенціал; фінансовий потенціал; організаційний потенціал; управлінський потенціал; інформаційний потенціал; інноваційний потенціал; ринковий потенціал.

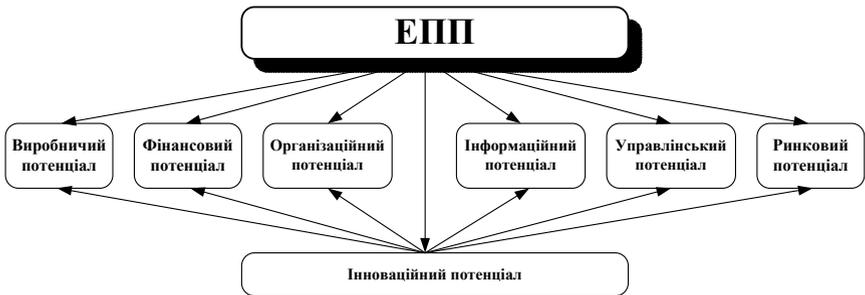


Рис. 3.4. Структура економічного потенціалу підприємства

В дослідженнях І.П.Отенко [8] для забезпечення управління використанням, формуванням і розвитком економічного потенціалу підприємства пропонується структурувати його за рівнями управління: ресурсний рівень; організаційний рівень; управлінський рівень.

Структура економічного потенціалу підприємства за рівнями управління наведена на рис. 3.5.

Між потенціалами різних рівнів спостерігається процес взаємопроникнення, взаємодії складових, який приводить до зміни економічного потенціалу підприємства.

Така структура економічного потенціалу підприємства повною мірою відображає його сутність і зміст. Економічний потенціал ґрунтується на прогнозованих можливостях підприємства. Це оціночний показник, який виражає ступінь розвитку суб'єкта господарювання, є індикатором його адаптаційної здатності забезпечувати довгострокове функціонування і досягнення стратегічної мети на основі використання системи наявних ресурсів.



Рис. 3.5. Структура економічного потенціалу підприємства за рівнями управління [8]

Розвиток економічного потенціалу тісно пов'язаний з використанням і розвитком ресурсного потенціалу підприємства унаслідок використання певних властивостей ресурсів: комплексності, взаємодоповнюваності і взаємозамінності, а також обмеженості, гнучкості і мобільності. Властивості потенціалу обумовлені властивостями ресурсів і їх комбінацією в процесах, які протікають на підприємстві. Комбінаційна діяльність і підтримка необхідної пропорційності між окремими елементами ресурсного потенціалу за рахунок маневрування його структурою розглядається в рамках ресурсного підходу. Процеси створення підприємством унікальних комбінацій ресурсів, що відрізняються від конкурентів, на довгострокову перспективу, є напрямом формування стратегічного потенціалу, властивості якого обумовлені властивостями результатів процесів стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства (рис. 3.6).

Конкурентоспроможність підприємства не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у певний період основним конкурентам. Зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі. Виходячи з цього можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства — це поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками

інших, аналогічних підприємств. Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності. Не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути «номером один» у своїй галузі в національній економіці й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.



Рис. 3.6. Взаємозв'язок ресурсів, економічного і стратегічного потенціалів підприємства

Таким чином, виділяється *стратегічний потенціал*, до якого відносять всі ресурси, що можуть забезпечити конкурентоспроможність підприємства у довгостроковому періоді.

Конкурентоспроможність підприємства — це здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удо-

сконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

Здебільшого конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю товару, але залежить від потенціалу підприємства, ефективності його використання.

Тому наряду з оцінкою рівня конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів доцільно аналізувати конкурентні переваги, ключові фактори успіху та конкурентну позицію підприємств.

Конкурентна перевага — це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері або напрямку діяльності.

Наприклад, підприємство, що забезпечує низькі витрати виробництва або високу якість продукції, безперечно, має конкурентну перевагу в галузі.

Конкурентні переваги бувають:

- низького порядку — використання дешевої робочої сили, дешевої сировини тощо. Такі переваги постійно і легко втрачаються внаслідок підвищення зарплати і цін на ресурси, або використання таких дешевих ресурсів конкурентами;

- високого порядку — за наявності унікальної технології, добре підготовленого персоналу, унікальної продукції, високого іміджу підприємства. Такі конкурентні переваги забезпечують стійку конкурентоспроможність підприємства в галузі.

Індикаторами (показниками) конкурентної переваги виступають:

- а) велика частка ринку;
- б) зростаюча кількість покупців;
- в) лідируюча стратегія;
- г) підприємство реагує на ринкові зміни краще ніж конкуренти;
- д) найбільш вдале положення підприємства на ринку;
- е) товари підприємства сильно диференційовані;
- є) підприємство концентрується на швидко зростаючих сегментах ринку;
- ж) на підприємстві нижчі витрати ніж у конкурентів;
- з) рівень прибутку вищий від середньоринкового;
- к) високі технологічні та інноваційні переваги підприємства;
- л) високий рівень менеджменту і маркетингу, тощо.

Відповідно *індикаторами конкурентної слабкості* можуть бути:

- а) високі витрати;
- б) низька якість товарів;
- в) невеликий вплив на ринок;
- г) конкуренти захопили частку ринку підприємства;

- д) темпи зростання доходів нижчі середньоринкових або вони навіть знижуються;
- е) нестача фінансових ресурсів;
- є) підприємство не може протистояти загрозі усунення із ринку;
- ж) репутація підприємства низька або падає;
- з) положення підприємства слабшає у найбільш перспективних галузях;
- к) нестача навичок і досвіду у визначальних сферах;
- л) підприємство відноситься до стратегічної групи з гіршим положенням на ринку та інші.

Основу конкурентних переваг складають ключові фактори успіху.

Ключові фактори успіху (КФУ) — це активи та компетенції підприємства, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі.

КФУ залежать від:

- а) технології та інновацій;
- б) стану виробництва (якість, собівартість, рівень ресурсозабезпечення і ефективності їх використання тощо);
- в) рівня маркетингу;
- г) реалізаційних можливостей і навичок (мережа збуту, реалізаційні витрати і т.д.);
- д) професійного рівня персоналу;
- е) організаційних можливостей (інформаційні системи, сучасний менеджмент тощо);
- є) інших факторів (імідж, прихильність місцевих органів влади, доступ до фінансових ринків, сприятливі природні умови і місцезнаходження тощо).

Конкурентна позиція підприємства (конкурентний статус) — це положення, яке підприємство займає в своїй галузі, на певному сегменті ринку відповідно до результатів своєї діяльності і своїх переваг та недоліків у порівнянні з іншими підприємствами.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища направлений на оцінку конкурентоспроможності підприємства та виявлення його переваг і слабостей.

Висновки

Розробка ефективно діючої стратегії потребує всестороннього вивчення середовища підприємства.

Зовнішнє середовище підприємства — це сукупність чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив.

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

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовища та мікросередовища (так звані, відповідно, середовище непрямого впливу та середовище прямого впливу).

До основних чинників макросередовища відносять: економічні; політичні; правові; демографічні; природні; соціально-культурні; чинники наукового-технічного прогресу.

Чинники мікросередовища це: споживачі; постачальники; конкуренти; посередники та контактні аудиторії.

Внутрішнє середовище в стратегічному середовищі ідентифікують з економічний потенціалом, який слід розглядати як внутрішні можливості підприємства у виробництві товарів і послуг та отриманні відповідного доходу.

Структурування елементів економічного потенціалу підприємства дозволяє виділити стратегічний потенціал, до якого відносять всі ресурси, які можуть забезпечити конкурентоспроможність підприємства у довгостроковому періоді.

Конкурентоспроможність підприємства — це здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

Важливими складовими поняття конкурентоспроможність підприємства слід вважати: конкурентні переваги — переваги, що забезпечують міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостей в певній сфері або напрямку діяльності; ключові чинники успіху — активи та компетенції підприємства, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі.

Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства дозволяють визначити його конкурентна позицію — положення, яке підприємство займає в своїй галузі, на певному сегменті ринку відповідно до результатів своєї діяльності і своїх переваг і недоліків в порівнянні з іншими підприємствами.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення «зовнішньому» та «внутрішньому» середовищу підприємства.
2. Охарактеризуйте складові макросередовища.
3. Назвіть чинники глобального середовища.
4. Які чинники мікросередовища впливають на функціонування підприємства, надайте їх короткі характеристики?

5. Охарактеризуйте зовнішнє середовище українського бізнесу з точки зору економічних, політичних, демографічних та соціальних факторів.
6. У чому полягає сутність економічного потенціалу підприємства, які його складові?
7. Що розуміють під стратегічним потенціалом підприємства?
8. Що таке конкурентоспроможність підприємства?
9. У чому відмінність між конкурентними перевагами та ключовими факторами успіху підприємства?
10. Що розуміють під конкурентною позицією підприємства?

Тести для самоперевірки

1. Сукупність чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив — це:

- а) мікросередовище;
- б) макросередовище;
- в) внутрішнє середовище;
- г) зовнішнє середовище.

2. До чинників макросередовища відносять:

- а) економічні; політичні; правові; демографічні; природні; соціально-культурні; чинники наукового-технічного прогресу;
- б) економічні; політичні; правові; демографічні; природні; соціально-культурні; чинники наукового-технічного прогресу, постачальники, споживачі, конкуренти, посередники і контактні аудиторії;
- в) постачальники, споживачі, конкуренти, посередники і контактні аудиторії.

3. Чинники мікросередовища впливають на функціонування підприємства:

- а) безпосередньо;
- б) опосередковано;
- в) не впливають.

4. До елементів макросередовища підприємства не належить:

- а) банківська установа, в якій відкритий поточний рахунок;
- б) Національний банк України;
- в) купівельна спроможність населення;
- г) вимоги екологічного законодавства.

5. Окремі особи, домогосподарства, а також корпоративні споживачі (підприємства), які використовують товари та/або послуги підприємства-виробника для задоволення своїх потреб — це:

- а) посередники;
- б) споживачі;

- в) постачальники;
- г) конкуренти.

6. *Постачальники забезпечують підприємство:*

- а) матеріальними ресурсами;
- б) фінансовими ресурсами;
- в) інформаційними ресурсами;
- г) всі відповіді вірні.

7. *Що не є особливістю зовнішнього середовища підприємства:*

- а) багатоваріантність;
- б) взаємообумовленість факторів;
- в) висока ефективність;
- г) невизначеність?

8. *Під потенціалом підприємства в стратегічному управлінні розуміється:*

- а) можливість підприємства до швидкої самоліквідації;
- б) підприємницькі здібності головного менеджера;
- в) сукупність можливостей підприємства з випуску товарів і послуг;
- г) обсяг обробленої інформації, її достовірність, своєчасність;
- д) менеджмент, як сукупність теорії, знань та вмінь.

9. *До основних структуроутворюючих елементів економічного потенціалу підприємства відносять:*

- а) виробничий потенціал;
- б) фінансовий потенціал;
- в) організаційний потенціал;
- г) управлінський потенціал;
- д) інформаційний потенціал;
- е) інноваційний потенціал;
- ж) ринковий потенціал;
- з) всі відповіді вірні.

10. *Конкурентоспроможність підприємства — це...:*

- а) здатність виготовляти високоякісну продукцію;
- б) стабільне положення на ринку;
- в) здатність здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалювання виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

11. *Конкурентоспроможність підприємства визначається:*

- а) конкурентоспроможністю товару, потенціалом підприємства та ефективністю його використання;
- б) якістю товару та його ціною;
- в) додатковими властивостями товару.

12. *Одним з показників конкурентної переваги підприємства є:*

- а) велика частка ринку;
- б) прибутковість;
- в) високий рівень диверсифікації.

13. Активи та компетенції підприємства, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі — це:

- а) конкурентні переваги;
- б) ключові фактори успіху;
- в) конкурентні сили.

14. Які чинники конкурентоспроможності можуть бути віднесені до факторів внутрішнього середовища:

- а) система оподаткування;
- б) гнучкість технології;
- в) вимоги екологічного законодавства;
- г) ціни на сировину й матеріали.

15. Що не відноситься до характеристики конкурентних переваг високого порядку:

- 1) дешева робоча сила;
- 2) унікальна технологія;
- 3) стійка конкурентоспроможність;
- 4) високий імідж підприємства?

РОЗДІЛ 4

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Зміст стратегічного аналізу середовища підприємства

Для виявлення основних чинників середовища і можливих тенденцій їхньої зміни в майбутньому застосовують стратегічний аналіз.

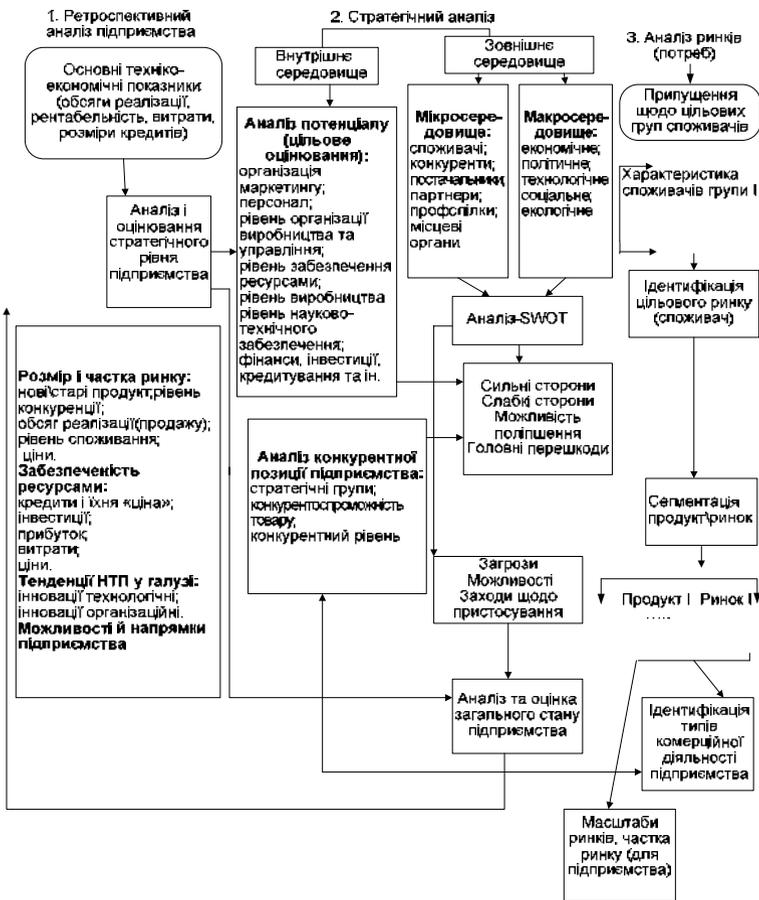


Рис. 4.1. Схема стратегічного аналізу підприємства

Стратегічний аналіз підприємства — це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Стратегічний аналіз як процес тісно пов'язаний з життєвим циклом стратегії, а його етапи (аналіз ідеї, аналіз середовища, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду) створюють замкнутий контур, а тому, аналіз розглядається як процес, що ніколи не припиняється.

Завданнями стратегічного аналізу середовища:

- ідентифікація і оцінка стратегічного потенціалу;
- оцінка привабливості ринку;
- з'ясування стратегічної позиції підприємства.

Логіка вивчення середовища підприємства наступна:

а) визначають чинники макро-, мікро- і внутрішнього середовища, що впливають на підприємство і будуть впливати на нього в стратегічному періоді;

б) отримують про ці чинники максимальну інформацію;

в) оцінюють отриману інформацію про кожний чинник впливу середовища на підприємстві і прогнозують величину можливого впливу;

г) визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін — внутрішнього;

д) стратегічний аналіз і визначення альтернативних стратегій.

Один із раціональних підходів до аналізу середовища ілюструє рис. 4.1.

Таким чином, аналіз середовища підприємства має охоплювати сукупність чинників, які впливають на підприємство та істотно впливають на можливості підприємства, його перспективи і стратегію.

4.2. Аналіз можливостей і загроз

Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, підприємство повинно вміти передбачати які труднощі можуть виникнути на його шляху в майбутньому і які нові можливості можуть відкритися для нього. Тому стратегічне управління при вивченні зовнішнього середовища концентрує увагу на з'ясуванні того, які загрози і які можливості таїть в собі зовнішнє середовище. Але для того, щоб успішно справлятися із загрозами й дієво використовувати можливості, зовсім не достатньо тільки одного знання про них. Можна знати про загрозу, але не мати нагоду протистояти їй і тим самим зазнати поразку. Також можна знати про нові можливості, що відкриваються, але не володіти потенціалом для їх використання і, отже, не зуміти отримати віддачі від них. Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства в

такій же мірі, як і загрози та можливості, визначають умови його успішного існування. Тому стратегічне управління при аналізі внутрішнього середовища повинно виявляти які сильні і які слабкі сторони мають окремі складові підприємства та підприємство в цілому.

Таким чином, аналіз середовища, так як він проводиться в стратегічному управлінні, направлений на виявлення загроз і можливостей, що можуть виникнути в зовнішньому середовищі по відношенню до підприємства, і сильних та слабких сторін, якими володіє підприємство. Саме для вирішення цієї задачі і розроблені певні прийоми аналізу середовища, які використовуються в стратегічному управлінні.

Аналіз зовнішнього середовища є оцінкою стану і перспектив розвитку найважливіших, з погляду підприємства, суб'єктів і чинників навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників і сукупності глобальних чинників зовнішнього середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати.

Провівши аналіз зовнішнього середовища і отримавши дані про чинники, які представляють небезпеку або відкривають нові можливості, керівництво повинно оцінити: чи володіє підприємство внутрішніми силами, щоб скористатися можливостями, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками.

Метод, який використовують для діагностики внутрішніх проблем, називається управлінським обстеженням. Управлінське обстеження є методичною оцінкою функціональних зон підприємства, що призначено для виявлення його стратегічно сильних і слабких сторін. В управлінське обстеження включаються п'ять функцій — маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси, а також культура і образ підприємства.

Існує велика кількість методів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що дозволяють виявити можливості та загрози, розглянемо деякі з них.

SWOT— аналіз. Для того, щоб отримати ясну оцінку сил підприємства і ситуації на ринку, існує SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз — це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища):

- сильні сторони (Strengths) — переваги підприємства;
- слабкі сторони (Weaknesses) — недоліки підприємства;
- можливості (Opportunities) — чинники зовнішнього середовища використання яких створить переваги підприємства на ринку;
- загрози (Threats) — чинники, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсяга-

ми інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

SWOT-аналіз — це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища (рис. 4.2).

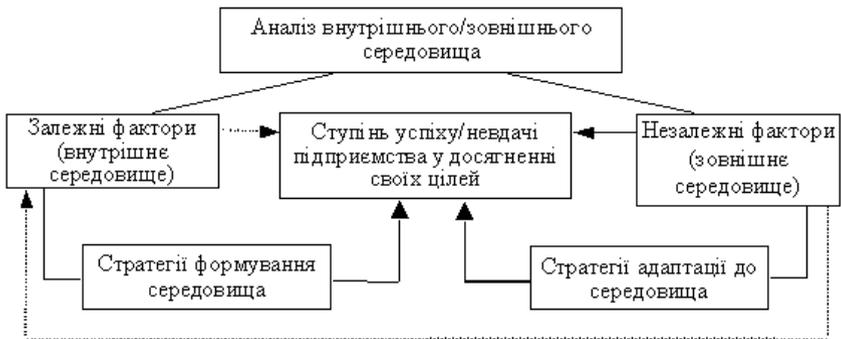


Рис. 4.2. Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

SWOT-аналіз, як інструмент оцінки середовища функціонування підприємства, складається з двох частин. Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і погроз (негативні моменти), що можуть виникнути для підприємства в сьогоденні і майбутньому. Тут виявляються стратегічні альтернативи. Друга частина пов'язана з дослідженням сильних і слабких сторін підприємства. Тут оцінюється потенціал підприємства. Іншими словами, SWOT-аналіз дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього стану господарюючого суб'єкта.

Для проведення SWOT-анализу необхідно:

- 1) визначити основний напрям розвитку підприємства (його місію);
- 2) зважити сили і оцінити ринкову ситуацію, щоб зрозуміти, чи можливо рухатися у вказаному напрямі і яким чином це краще зробити;
- 3) поставити перед підприємством цілі, враховуючи його реальні можливості (визначення стратегічної мети підприємства).

Проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці SWOT-аналізу. У відповідні поле матриці необхідно занести сильні і слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості і загрози.

Сильні сторони підприємства — те, в чому підприємство досягло успіху або якась особливість, що надає додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного устаткування, високої кваліфікації персоналу, високої якості продукції, що випускається, популярності торгової марки і т.п.

Слабкі сторони підприємства — це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що поки не вдається в порівнянні з іншими компаніями і ставить підприємство в несприятливе положення. Як приклад слабких сторін можна привести дуже вузький асортимент товарів, що випускається, погану репутацію компанії на ринку, недолік фінансування, низький рівень сервісу і т.п.

Ринкові можливості — це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваг. Як приклад ринкових можливостей можна привести погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, появу нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення і т.п. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які можна використовувати.

Ринкові загрози — події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності й т.п.

Один і той же чинник для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю.

Проводиться SWOT-аналізу по етапах.

Етап 1. Визначення сильних і слабких сторін підприємства

Для того, щоб визначити сильні і слабкі сторони підприємства необхідно:

- скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство;
- по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що — слабкою;
- зі всього переліку вибрати найважливіші сильні і слабкі сторони підприємства і занести їх в матрицю SWOT-аналізу

Для оцінки підприємства можна скористатися наступними параметрами:

— *організація* (може оцінюватися рівень кваліфікації співробітників, їх зацікавленість в розвитку підприємства, наявність взаємодії між відділами підприємства і т.ін.);

— *виробництво* (оцінюються виробничі потужності, якість і ступінь зносу устаткування, якість товару, що випускається, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів поставки сировини, матеріалів і т.ін.);

— *фінанси* (можуть оцінюватися витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість підприємства, прибутковість бізнесу і т.ін.);

— *інновації* (може оцінюватися частота впровадження нових продуктів і послуг на підприємстві, ступінь їх новизни (незначні або кардинальні зміни), терміни окупності засобів, вкладених в розробку новинок і т.ін.);

— *маркетинг* (тут можна оцінювати якість товарів/послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, повноту асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутацію підприємства, ефективність вживаної моделі збуту, асортимент пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу). Заповнюється таблиця 4.1.

Таблиця 4.1

ПРИКЛАД ВИЗНАЧЕННЯ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН ПІДПРИЄМСТВА

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	Високий рівень кваліфікації керівних співробітників підприємства	Низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку підприємства
2. Виробництво	Висока якість товарів, що випускаються. Перевірений і надійний постачальник комплектуючих	Високий ступінь зносу устаткування — до 80 % по окремих групах Собівартість продукції на 10 % вище, ніж у основних конкурентів
3. ... і т.д.		

Зі всього списку сильних і слабких сторін підприємства необхідно вибрати найважливіші (найсильніші і найслабкіші сторони) і записати їх у відповідні поля матриці SWOT-аналізу.

Етап 2. Визначення ринкових можливостей і загроз.

Другий крок SWOT-аналізу — це оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію зовні підприємства — побачити можливості і загрози. Методика визначення ринкових можливостей і загроз практично ідентична методиці визначення сильних і слабких сторін підприємства.

За основу можна узяти наступний список параметрів:

— *чинники попиту* (тут доцільно взяти до уваги місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структуру попиту на продукцію підприємства і т.ін.);

— *чинники конкуренції* (слід врахувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу на ринок і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку і т.ін.);

— *чинники збуту* (необхідно надати увагу кількості посередників, наявності сіток розподілу, умовам поставок матеріалів та комплектуючих і т.ін.);

— *економічні чинники* (враховується курс гривні (долара, євро), рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави і т.ін.);

— *політичні і правові чинники* (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової писемності населення, рівень законслухняності, рівень корумпованості влади і т.ін.);

— *науково-технічні чинники* (звичайно береться до уваги рівень розвитку науки, ступінь упровадження інновацій (нових товарів, технологій) в промисловому виробництві, рівень державної підтримки розвитку науки і т.ін.);

— *соціально-демографічні чинники* (слід врахувати чисельність і статеву та вікову структури населення регіону, в якому працює підприємство, рівень народжуваності і смертності, рівень зайнятості населення і т.ін.);

— *соціально-культурні чинники* (звичайно враховуються традиції і система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поведінки людей і т.ін.);

— *природні і екологічні чинники* (враховується кліматична зона, в якій працює підприємство, стан навколишнього середовища, відношення громадськості до захисту навколишнього середовища і т.ін.);

— *міжнародні чинники* (серед них враховується рівень стабільності в світі, наявність локальних конфліктів і т.ін.).

Далі, знову ж таки, заповнюється таблиця (див. табл. 4.2).

Таблиця 4.2

ПРИКЛАД ВИЗНАЧЕННЯ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ І ЗАГРОЗ

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	Підвищилися бар'єри входу на ринок: з цього року необхідно одержувати ліцензю на заняття даним видом діяльності	Цього року очікується вихід на ринок крупної іноземної компанії-конкурента
2. Збут	На ринку з'явилася нова роздрібна сітка, яка в даний момент вибирає постачальників	З цього року наш найбільший оптовий покупець визначає постачальників за результатами тендеру
3. ... і т.д.		

Необхідно вибрати зі всього списку можливостей і загроз найважливіші, і занести їх у відповідні поля матриці SWOT-аналізу

В заповненій матриці SWOT-аналізу видний повний перелік основних сильних і слабких сторін підприємства, а також тих, що відкривають перед підприємством перспективи та тих, що загрожують йому небезпекою.

Етап 3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку.

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис. 4.3).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рис. 4.3. Матриця співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх необхідно враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

— поле СіМ — потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

— поле СіЗ — передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

— поле СлМ — розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

— поле СлЗ — іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства.

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями і загрозами дозволяє відповісти на наступні питання, що стосуються подальшого розвитку бізнесу (табл. 4.3):

- Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства?
- Які слабкі сторони підприємства можуть перешкодити?
- За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?
- Яких загроз, що усугубляють слабкими сторонами підприємства, потрібно якнайбільше побоюватися?

Таблиця 4.3

МАТРИЦЯ SWOT-АНАЛІЗУ

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	1. Поява нової роздрібної мережі 2. і т.д.	1. Поява крупного конкурента 2. і т.д.
СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Висока якість продукції 2. 3. і т.д.	1. Як скористатися можливостями Спробувати увійти до числа постачальників нової мережі, зробивши акцент на якості нашої продукції	2. За рахунок чого можна знизити загрози Утримати наших покупців від переходу до конкурента, проінформувавши їх про високу якість нашої продукції
СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Висока собівартість продукції 2. 3. і т.д.	3. Що може перешкодити скористатися можливостями Нова мережа може відмовитися від закупівель нашої продукції, оскільки наші оптові ціни вище, ніж у конкурентів	4. Найбільші небезпеки для підприємства Конкурент, що з'явився, може запропонувати ринку продукцію, аналогічну нашої, за більш низькими цінами

Заповнивши таку матрицю можна побачити результат:

- визначені основні напрями розвитку підприємства;
- сформульовані основні проблеми підприємства, що підлягають найшвидшому рішенню для успішного розвитку бізнесу.

Підсумкові показники SWOT-аналізу використовуються в стратегічному і тактичному плануванні діяльності підприємства.

SNW — аналіз. SNW — аналіз — це вдосконалений SWOT-аналіз:

- strength (сильна сторона);
- neutral (нейтральна сторона);
- weakness (слабка сторона).

На відміну від аналізу слабких і сильних сторін по матриці SWOT-аналіз, SNW — аналіз також пропонує враховувати середньоринковий

стан (*N*). Основна причина додавання нейтральної сторони є, то що «часто для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли дане конкретне підприємство щодо всіх своїх конкурентів по всіх окрім однієї ключовим позиціям знаходиться в стані *N*, і лише поодинці в стані *S*».

Для складання SNW — аналізу також заповнюється таблична форма, якій передують всі етапи підготовки, перераховані вище в методиці SWOT-аналізу. Нижче приведена приклад форми аналізу в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

МАТРИЦЯ SNW-АНАЛІЗУ

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	Сильна (<i>S</i>)	Нейтральна (<i>N</i>)	Слабка (<i>W</i>)
Стратегія організації			
Бізнес-стратегії			
Оргструктура			
Фінанси			
Продукт як конкурентноспроможність			
Структура витрат			
Дистрибуція як система реалізації продукції			
Інформаційна технологія			
Інновації як спосіб до реалізації на ринку продуктів			
Додаткові стратегічні позиції (з урахуванням специфіки організації)			

Часто для аналізу макросередовища використовується методика **STEP-аналізу**. Термін «**STEP**» означає аналіз макросередовища, що ґрунтується на вивченні соціальних, технологічних, економічних і політичних чинників.

Існує два основні варіанти: STEP- і PEST- аналіз. Варіант STEP-аналізу використовується для країн з розвинутою економікою і стабільною політичною системою, пріоритети — облік соціальних і технологічних чинників. Для аналізу макросередовища в тих країнах, де економіка слабо розвинута і знаходиться в перехідному періоді, застосовують форму PEST-аналізу, де на першому місці чинники політики і економіки. При виборі першого або другого варіанту критерієм виступає пріоритетність обліку тих або інших груп чинників макросередовища з погляду сили можливої дії і стабільності чинників для моніторингу.

Таким чином, **PEST-аналіз** — це інструмент, призначений для виявлення наступних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства:

- політичних (Policy);
- економічних (Economy);
- соціальних (Society);
- технологічних (Technology).

Політика вивчається тому, що вона регулює владу, яка у свою чергу визначає середовище підприємства й отримання ключових ресурсів для його діяльності. Основна причина вивчення економіки це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менше важливі споживацькі переваги визначаються за допомогою соціальної компоненти PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічна компонента. Метою її дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій в технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Важливим при проведенні PEST-аналізу є вимога системності стратегічного аналізу кожної з чотирьох вказаних компонент, оскільки всі ці компоненти тісним і складним чином взаємозв'язані.

Даний вид аналізу може проводитися з використанням різних форматів, часто це два варіанти: проста чотирипольна матриця, зовнішній вигляд якої приводиться нижче в таблиці 4.5 і таблична форма STEP-аналізу (таблиця 4.6).

Таблиця 4.5

**PEST — АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ, ЩО МАЮТЬ ІСТОТНЕ ЗНАЧЕННЯ
ДЛЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Політика	P	Економіка	E
1. Вибори президента 2. Вибори у Верховну Раду 3. Зміна законодавства 4. Державне галузеве регулювання ... n + 1 сценарій		1. Загальна характеристика (підйом, спад) 2. Рівень інфляції 3. Експортна імпортна політика 4. Динаміка курсу гривні ... n + 1 сценарій	
Соціум	S	Технологія	T
1. Зміни в базових цінностях 2. Зміни в рівні і стилі життя 3. Відношення до роботи і відпочинку 4. Демографічні зміни 5. Зміна структури доходів ... n + 1 сценарій		1. Державна технологічна політика 2. Тенденції в НДР 3. Нові патенти 4. Нові продукти 5. Технологічні зміни ... n + 1 сценарій	

Кожний з цих варіантів має переваги і недоліки. Вибір способи проведення аналізу залежить від мети аналізу, ступеня готовності експертів і цілого ряду інших чинників.

Таблиця 4.6

ТАБЛИЧНА ФОРМА ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ PEST-АНАЛІЗУ

Групи чинників	Події/ чинники	Небезпе- ка/можли- вість	Вірогідність події або про- яву чинника	Важливість чинника або події	Вплив на підпри- ємство	Програма дій
Політичні	1 2 ...					
Економічні	1 2 ...					
Соціальні	1 2 ...					
Технологічні	1 2 ...					

PEST-аналіз базується на наступних домінуючих позиціях:

1. Стратегічний аналіз кожного із зазначених компонентів повинен відповідати принципам системності, тому що в реальному житті всі ці компоненти між собою тісним і складним чином взаємопов'язані. Тому зміна одного із компонентів, як правило, визиває зміну інших, а такі зміни можуть стати для підприємства як загрозами, так і можливостями.

2. PEST-аналіз — це інструмент чотирьохкомпонентного стратегічного аналізу макросередовища, а реальне життя — ширше, багатогранніше і для кожного підприємства в його зовнішньому середовищі існує свій набір факторів які найбільш істотно впливають на його конкретний бізнес.

Для проведення PEST-аналізу на підприємстві обов'язково повинен бути повний перелік чинників впливу:

- чинників і тенденцій макросередовища, як і суттєво впливають на діяльність підприємства;
- чинників, що складають потенційні загрози діяльності підприємства;
- чинників, розвиток яких містить нові можливості для діяльності підприємства.

Після складання таблиці PEST-аналізу проводиться аналіз кожного чинника, його впливу на фінансовий стан та виробничу діяльність під-

приємства та розробляються можливі відповідні заходи підприємства по запобіганню впливу негативних чинників, та з використання можливостей позитивних чинників.

Такими заходами можуть бути:

- проведення фінансових операцій, що сприяють збереженню купівельної спроможності грошей;
- скорочення капітального будівництва, згортання НДДКР з віддаленими у часі результатами;
- стимулювання, надання послуг з кооперації та поставок за допомогою кредиторів постачальників, здійснення бартерних операцій;
- формування раціональної кадрової структури;
- пошук нових напрямків діяльності, страхування поставок, стимулювання партнерів;
- одержання міжнародних сертифікатів на продукцію;
- використання цінових переваг, зменшення витрат;
- розробка кількох альтернативних стратегій діяльності;
- продаж готового виробу комплектуючими частинами, скорочення експорту.

Методика STEP-аналізу, як і всі інші перераховані тут методики аналізу макросередовища, дає найбільший результат, якщо аналіз проводиться регулярно з використанням однакового формату. В цьому випадку фіксують показники динаміки факторів та їх вплив на підприємство. У результаті можна отримати так звану модель реакції конкретного підприємства на сукупність чинників макросередовища.

Профіль середовища. Для аналізу середовища підприємства може бути застосований метод складання його профілю. Даний метод зручно застосовувати для складання профілю окремо макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища. За допомогою методу складання профілю середовища вдається оцінити відносну значущість для підприємства окремих чинників середовища. Метод складання профілю середовища полягає в наступному:

1) в таблицю профілю середовища вписуються окремі чинники середовища (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

ПРОФІЛЬ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Чинники середовища	Важливість для галузі А	Вплив на організацію В	Спрямованість впливу С	Ступінь важливості, $D = A - B - C$
1.				
2.				
...				

2) кожному з чинників привласнюється своя значимість / оцінка методом експертних оцінок або Дельфі-методом: (важливо для галузі по шкалі: 3 — велика, 2 — помірна, 1 — слабка; вплив на організацію по шкалі: 3 — сильний, 2 — помірний, 1 — слабкий, 0 — відсутність впливу; спрямованості впливу по шкалі: +1 — позитивна, -1 — негативна).

3) далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить інтегральна оцінка, що показує ступінь важливості чинника для підприємства. За цією оцінкою керівництво може укласти, які з чинників середовища мають відносно більш важливе значення для їх підприємства і, отже, заслуговують найсерйознішої уваги при розробці стратегії, а які чинники заслуговують меншої уваги.

Методика аналізу загроз і можливостей макросередовища ЕТОМ. Іншим варіантом аналізу зовнішнього середовища через складання переліку зовнішніх небезпек і можливостей підприємства є метод зважування кожного чинника (для вимірювання значущості кожного чинника для конкретної організації) ЕТОМ. Абревіатура «ЕТОМ Environmental Threats and Opportunities Matrix» — матриця загроз і можливостей зовнішнього середовища. Перевагою даного аналізу є застосування обмеженого числа чинників і подій, що виділяються експертами (звичайно 15). Приклад матриці ЕТОМ представлено у таблиці 4.8.

Таблиця 4.8

МАТРИЦЯ АНАЛІЗУ ЕТОМ

Групи чинників	Події/ Чинники	Загроза (-)	Можли- вість (+)	Вага (1—5)	Важли- вість / дія (1—15)	Вплив на стратегію підприємства
Економічні	1 ... 5					
Разом						
Соціально — культурні	1 ... 5					
Разом						
Демографічні	1 ... 5					
Разом						
Географічні	1 ... 5					
Разом						

Закінчення табл. 4.8

Групи чинників	Події/ Чинники	Загроза (-)	Можли- вість (+)	Вага (1—5)	Важли- вість / дія (1—15)	Вплив на стратегію підприємства
Політичні і правові	1 ... 5					
Разом						
Технологічні	1 ... 5					
Разом						
Конкурентні	1 ... 5					
Разом						
Всього (—)						
Всього (+)						

Зважування чинника здійснюється від +5 (дуже позитивне) через 0 (нейтральне) до -5 (дуже негативне). Дія чинника — від +15 (сильна дія, можливість) через 0 (відсутність дії, нейтральна) до -15 (сильна дія, серйозна небезпека). Вплив на стратегію підприємства одержують множенням значення ваги чинника на важливість. Знак отриманого результату залежить від відмітки загроз або можливостей.

Найсприятливіші можливості забезпечуються технологічною потужністю підприємства, найбільша небезпека полягає в конкуренції з боку зарубіжних підприємств.

Після аналізу переліку керівництво повинне провести оцінку сильних і слабких сторін підприємства. При цьому воно повинно мати повне уявлення про внутрішній потенціал і про недоліки підприємства, а також про зовнішні проблеми.

4.3. Аналіз привабливості галузі і конкуренції в ній

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому підприємство повинно правильно оцінити його конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоспроможність та конкурентостійкість.

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

Аналіз галузі і конкурентного середовища в ній слід проводити в певній послідовності.

Етапи аналізу галузі:

- 1) відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найбільш повно характеризують галузь;
- 2) визначення конкурентних сил, що діють у галузі і їх впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу;
- 3) виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі;
- 4) визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції у галузі;
- 5) прогнозування найбільш імовірних кроків стратегічних конкурентів;
- 6) визначення ключових факторів успіху підприємства у конкурентній боротьбі;
- 7) прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі (заключний етап).

Розглянемо названі етапи детальніше.

На першому етапі розраховують параметри галузі. Найбільш повно її характеризують наступні з них:

- місце галузі в народному господарстві країни;
- розмір ринку (річні обсяги виробництва і продаж);
- динаміка ринку (темпи змін у %);
- стадія життєвого циклу на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад);
- кількість конкурентів та їх питома вага, масштаб конкуренції;
- кількість покупців (клієнтів) і їх купівельна спроможність;
- технологічно-інноваційний рівень галузі (наприклад: технологія однорідна, змінюється повільно; зміни в якості тощо);
- доступність входу в галузь і виходу з неї (труднощі: стартовий капітал, адміністративні перешкоди, монополістичні ціни і т.ін.);
- ступінь диференціації продукції конкурентів;
- можливість економити на масштабах виробництва;
- ступінь завантаження виробничих потужностей в галузі;
- ринки сировини;
- рівень інвестування галузі;
- рівень і темпи інновацій;
- рівень прибутковості галузі (до середнього рівня по економіці країни).

В таблиці 4.9 подано приклади стратегічного значення економічних характеристик галузі.

Таблиця 4.9

**ПРИКЛАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ЗНАЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ГАЛУЗІ**

Економічна характеристика	Стратегічне значення
Розміри ринку	Невеликі ринки не приваблюють крупних/нових конкурентів; широкі ринки часто привертають увагу корпорацій, що зацікавлені у залученні компаній із сильними конкурентними позиціями в даній галузі
Темпи росту ринку	Швидкий ріст полегшує проникнення на ринок, уповільнення росту призводить до виходу з ринку найбільш слабких фірм
Надлишки або нестача потужностей	Надлишки виробничих потужностей призводять до падіння цін та прибутків, скорочення потужностей — до зростання
Прибутковість галузі	Висока прибутковість сприяє появі на ринку нових компаній, низька — скороченню кількості компаній
Перешкоди для входу на ринок або виходу з нього	Високі бар'єри захищають позиції фірм, що вже діють на ринку, низькі — роблять їх позиції уразливими для фірм-новачків
Ціна — найважливіший фактор для покупців	Більше покупців придбають за нижчими цінами
Стандартні товари	Покупці мають перевагу, адже їм легше переключатись з одного продавця на іншого
Швидкі технологічні зміни	Підвищується ризик: інвестиції в цих умовах можуть виявитись малопродуктивними через швидкий моральний знос
Вимоги до стартового капіталу	Високі вимоги до розміру стартового капіталу є істотним бар'єром для входу і виходу із галузі
Вертикальна інтеграція	Збільшує вимоги до стартового капіталу, впливає на характер конкуренції та рівень витрат у сильно та слабо інтегрованих компаній
Економія на масштабі	Збільшує обсяг виробництва і долю ринка, що необхідні для забезпечення конкурентного рівня витрат на одиницю продукції
Швидке удосконалення продукції	Зменшує життєвий цикл товару, збільшує ризик загрози швидкого виведення на ринок нових моделей товару конкурентами

Другим важливим етапом аналізу галузі є визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства в галузі, або, як його ще називають, конкурентний аналіз.

Конкурентний аналіз виконується в такій послідовності: спочатку визначають основні конкурентні сили у галузі, а пізніше формують загальні основні альтернативні варіанти конкурентних стратегій.

Загально визнаним лідером розробки підходів до конкурентного аналізу вважається М. Портер — професор Гарвардської школи бізнесу.

Сили конкуренції в галузі, за М. Портером, наступні (рис. 4.4): конкуренти, які вже надійно закріпились в галузі; потенційні (можливі, нові) конкуренти; загрози з боку товарів-субститутів (замінників); постачальники (продавці); клієнти (покупці, споживачі) [9].



Рис. 4.4. Модель п'яти сил конкуренції [9]

Значення кожного із цих п'яти чинників міняється від галузі до галузі й визначає в остаточному підсумку прибутковість галузей і підприємства. У тих галузях, де дія цих чинників складається сприятливо, численні конкуренти можуть одержувати високі прибутки від вкладеного капіталу. У тих же галузях, де хоча б один, а тим більше кілька чинни-

ків діють несприятливо, далеко не всім підприємствам вдається зберегти високі прибутки.

П'ять чинників конкуренції визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати підприємству, на витрати, які доводиться нести, і на розміри капіталовкладень, необхідних для того, щоб конкурувати в цій галузі. Отже, змінивши свою стратегію, компанія, може впливати на ці сили на свою користь.

Розглянемо детальніше вплив п'яти сил конкуренції на діяльність підприємства.

Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості, тому що вони приносять у галузі нові виробничі потужності й прагнуть одержати частку ринків збуту, тим самим, знижуючи потенційний прибуток. Конкурентна сила цього фактора сильно залежить від висоти бар'єрів входу (вартості входу у галузь). Існує три основні джерела таких бар'єрів:

- лояльність до торгової марки покупців;
- абсолютні переваги за витратами;
- економія на масштабі виробництва.

Все це створює значні труднощі для компаній, що починають виробництво.

Наявність товарів-замінників обмежує ціну, яку можуть запросити підприємства, що конкурують у цій галузі, більш високі ціни підштовхнуть покупців звернутися до замінника, що знизить обсяг виробництва в галузі.

Натиск з боку постачальників полягає в їхній погрозі підвищити ціни, змушуючи компанії знизити кількість випуску продукції, а отже, і прибуток. Найбільше потужним є тиск з боку постачальників у таких випадках:

- продукт, що постачається, практично не має замінників і є важливим для компанії;
- компанії галузі є малозначущими для постачальників;
- постачальники використовують загрозу вертикальної інтеграції.

Можливість покупців «торгуватися» становить загрозу тиску на ціни через потребу у кращій якості або сервісі. Споживачі є найбільш сильними у наступних ситуаціях:

- галузь, що поставляє товари, складається з багатьох малих компаній, а покупців мало;
- покупці роблять закупки у великих кількостях;
- галузь залежить від покупців у більшій частині своєї діяльності;
- покупці можуть вибирати між постачальними галузями по критерію мінімуму цін, що збільшує цінову конкуренцію в галузі;
- коли з економічної точки зору для покупців придбання у різних компаніях розглядається як єдине ціле.

Суперництво існуючих в галузі компаній теж знижує прибутковість, тому для збереження конкурентоспроможності доводиться нести додаткові витрати (реклама, організація збуту, науково-дослідні і конструкторські роботи) або ж прибуток «витікає» до покупця за рахунок зниження цін.

Значення кожного з п'яти чинників конкуренції визначається структурою галузі, тобто її основними економічними й технічними характеристиками. Кожна галузь економіки унікальна й має властиву тільки їй структуру.

Структура галузі відносно стабільна, але все-таки може згодом мінятися. Урахування структури галузі відображається при вирішенні проблеми її конкурентоспроможності.

Інтенсивність конкуренції в галузі розрізняють за такими видами: привабливо-слабка, помірна, інтенсивна, запекла. Вважається, що конкуренція інтенсивна, якщо дії конкурентів знижують середній прибуток у галузі. Помірна конкуренція спостерігається тоді, коли більшість підприємств отримують прибуток, близький до середнього по галузі. Слабка — тоді, коли більшість підприємств може отримувати прибуток вищий від середнього, інвестуючи лише у виробництво.

Фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції у галузі:

а) велика кількість конкуруючих підприємств з приблизно однаковими обсягами продаж, що збільшує ймовірність появи стратегічних ініціатив;

б) повільне зростання попиту (підвищує інтенсивність конкуренції);

в) умови господарювання у галузі (можуть спонукати конкурентів до зниження цін або інших методів зростання обсягів продаж);

г) витрати на покупців при переході від виробництва однієї марки до іншої (низькі — полегшують перехоплення споживачів продукції конкурентів);

д) незадоволення кількох учасників ринку своїм становищем на ньому (може спонукати їх до агресивних дій);

е) посилення конкуренції пропорційно зростанню прибутку від вдалих стратегічних рішень, що привертає до них увагу всіх учасників ринку;

є) конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на те, щоб вийти з даного ринку, вищі, ніж залишитись на ньому та прийняти участь у конкурентній боротьбі;

ж) конкуренція посилюється, коли великі компанії купують слабке підприємство в даній галузі і вживають радикальних заходів, щоб запобігти банкрутству.

Галузь є привабливою з точки зору отримання великого прибутку, якщо конкурентні сили відчутно не впливають на ситуацію в ній. Ідеальним конкурентним середовищем для отримання високих прибутків є

таке, в якому постачальники і покупці займають слабку позицію на торгівельних переговорах, відсутні якісні товари-субститути, вхідні бар'єри високі, а конкуренція помірна. Однак, якщо хоча б одна з конкурентних сил є сильною, галузь стане привабливою лише для тих підприємств, чия стратегія достатньо діє проти тиску даної конкурентної сили і при цьому дає можливість отримувати прибуток вищий від середнього.

На третьому етапі аналізу галузі визначають рушійні сили, які спричинять найбільший вплив і характер змін в структурі конкурентних сил в стратегічному періоді. Найчастіше такими рушійними силами можуть бути:

- різкі зміни в законодавстві і економічній політиці держави;
- різка зміна сукупного попиту;
- поява нових продуктів;
- суттєві технологічні зміни;
- суттєві інновації, поширення ноу-хау;
- суттєві зміни в маркетингу;
- поява в галузі або вихід із неї крупних підприємств;
- значна глобалізація галузі;
- суттєві зміни в структурі витрат або продуктивності;
- перехід споживчих переваг від стандартних товарів до диференційованих або навпаки;
- суттєві зміни суспільного ладу, ціннісних орієнтацій та інших факторів макросередовища;
- зміни у тенденціях економічного розвитку галузі;
- зміни у складі споживачів та способах використання товару;
- суттєві зміни впливу факторів невизначеності та ризику.

З урахуванням названих рушійних сил розробляються стратегії, які б пом'якшили їх вплив на підприємство, навіть викликали б зворотний вплив підприємства на конкурентні сили, забезпечили б його перевагу в конкурентній боротьбі.

На четвертому етапі групують всі підприємства за конкурентною позицією в галузі, визначають найсильніших і найслабших, тобто складають карту стратегічних груп.

Досвід засвідчує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди насправді є конкурентами, а справжня конкурентна боротьба ведеться між підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи.

Стратегічна група конкурентів — це група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі однакових конкурентних переваг, користуючись схожими методами.

До однієї стратегічної групи, наприклад, зараховують підприємства, які мають однакові розміри, асортимент, одні і ті ж канали збуту і замо-

вників, володіють подібними конкурентними перевагами, мають однакові стратегічні орієнтири, діють на одному географічному полі, тощо.

Отже, слід визначити, до якої стратегічної групи належить підприємство і виявити у цій групі підприємства, що мають більш сильні конкурентні позиції, щоб виробити відповідну стратегію. Крім цього, з такою ж метою визначають рівень та тип конкуренції між стратегічними групами підприємств галузі, виявляючи, які з них мають найсильніші конкурентні позиції.

На п'ятому етапі аналізу галузі і конкурентного середовища в ній прогнозують найбільш ймовірну поведінку стратегічних конкурентів підприємства, щоб не вести конкурентну боротьбу наосліп. Це найскладніша, хоча і найважливіша складова аналізу мікросередовища.

З цією метою концентрується увага і збираються дані для оцінки потенційних можливостей кожного конкурента діяти краще або гірше від інших. При цьому зважають на те, що від агресивних конкурентів слід чекати радикальних стратегічних кроків. Конкуренти, задоволені своїм теперішнім станом, будуть намагатися його зберегти, вносячи в поточну стратегію лише незначні зміни. Слабкі підприємства будуть здійснювати або захисні кроки, або наступальні, агресивні. Аналітики повинні вивчити, чи здатний конкурент на рішучі кроки, чи є у нього для цього можливості і воля, чи він в змозі тільки дотримуватися вибраної стратегії, лише незначно її корегуючи. Результатом даного аналізу мають стати ефективні контрзаходи.

На шостому етапі аналізу галузі і конкуренції визначають ключові фактори успіху (КФУ) підприємства.

Щоб виявити КФУ можна, зокрема, використати методику Р. Гранта, за якою потрібно поставити два запитання і відповісти на них: 1. Чого хочуть покупці? 2. Як вижити в конкурентній боротьбі?

На основі відповідей на ці два запитання і формулюються галузеві КФУ.

Сьомим заключним етапом аналізу галузі і конкурентного середовища є оцінка ситуації в цілому і визначення привабливості чи не привабливості галузі, як в даний час, так і в стратегічному періоді за наступними критеріями:

- стабільність попиту;
- сприйнятливість до впливу рушійних сил галузі;
- послаблення (посилення) впливу конкурентних сил;
- серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому;
- ступінь невизначеності та ризику;
- зростання (зниження) прибутковості галузі.

Такий масштабний аналіз галузі і конкурентного середовища проводять не лише при розробці стратегії, але і кожні 1–3 роки. В проміжках

виконують уточнення і моніторинг. Інакше не можна. Зупинка загрожує крахом стратегії.

Висновки

Формування ефективної стратегії потребує всебічного вивчення стану середовища підприємства, що і є метою стратегічного аналізу, яка конкретизується у таких його завданнях: ідентифікація і оцінка стратегічного потенціалу; оцінка привабливості ринку; з'ясування стратегічної позиції підприємства.

В першу чергу необхідно ідентифікувати внутрішні змінні, які характеризують ті внутрішні можливості і той потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своєї мети.

Забезпечення правильного визначити стратегії й загальної політики підприємства потребує виявлення і з'ясування можливостей і загроз, які можуть виникнути для підприємства в майбутньому, що є задачею аналізу можливостей і загроз. Для його проведення використовуються наступні методи: SWOT-аналіз, SNW — аналіз, STEP— і PEST— аналіз, ETOM.

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому підприємство повинно правильно оцінити його конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоспроможність та конкурентостійкість.

Метою галузевого аналізу є визначення привабливості галузі і її окремих товарних ринків. Такий аналіз дозволяє зрозуміти структуру і динаміку галузі, характерні для неї можливості та існуючі загрози, визначити ключові чинники успіху і на цій основі розробляти стратегію поведінки підприємства на ринку.

Питання для самоконтролю

1. Що таке стратегічний аналіз, які завдання стратегічного аналізу середовища?
2. Розкрийте сутність SWOT-аналізу?
3. У чому особливості PEST- і STEP-аналізу? Дайте характеристику їх компонентів.
4. Які тенденції розвитку українського ринку можна розглядати як можливості, а які — як загрози? Обґрунтуйте свою відповідь.

5. Які зміни макросередовища можуть впливати на підприємство через зацікавлені групи в мікросередовищі?
6. Розкрийте призначення, сутність й особливості галузевого аналізу?
7. Які сили впливають на конкуренцію в галузі (за М. Портером)?
8. В чому зміст поняття інтенсивності конкуренції у галузі? Які чинники впливають на неї?
9. Що слід розуміти під рушійними силами галузі, які найбільше впливають на зміни конкурентних сил?
10. В чому необхідність і суть розробки карти стратегічних груп та вивчення ймовірної поведінки конкурентів у стратегічному періоді?

Тести для самоперевірки

1. *Завданнями стратегічного аналізу середовища є:*

- а) ідентифікація і оцінка стратегічного потенціалу, оцінка привабливості ринку, з'ясування стратегічної позиції підприємства;
- б) обґрунтування місії і цілей підприємства;
- в) вибір стратегії.

2. *SWOT-аналіз підприємства дозволяє:*

- а) визначити сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища;
- б) визначити сильні і слабкі сторони;
- в) визначити можливості та загрози зовнішнього середовища.

3. *До внутрішніх факторів, що впливають на вибір стратегії, відносяться:*

- а) спільнороздільні цінності підприємства і його корпоративна культура; правові, соціальні і громадянські норми;
- б) сильні і слабкі сторони підприємства; особисті амбіції, етика і філософія бізнесу управління;
- в) привабливість галузі і рівень конкуренції в ній; ринкові можливості і загрози.

4. *Сукупність факторів, які переважно позитивно впливають на діяльність підприємства або альтернативи, які може використувати підприємство для досягнення стратегічних цілей, є:*

- а) слабкими сторонами підприємства;
- б) сильними сторонами підприємства;
- в) можливостями зовнішнього середовища.

5. *Частина тих внутрішніх можливостей або ресурсів, які можуть зумовити формування конкурентної переваги, є:*

- а) слабкими сторонами підприємства;
- б) сильними сторонами підприємства;
- в) можливостями зовнішнього середовища.

6. *Що не належить до внутрішніх слабких сторін підприємства?*

- а) відставання у сфері досліджень і розробок;
- б) недостатній імідж на ринку;
- в) погіршення конкурентної позиції;
- г) зростання конкурентного тиску.

7. *Основою SWOT-аналізу є:*

- а) стратегічний контроль;
- б) стратегічний набір;
- в) стратегічний баланс.

8. *Аналіз конкурентів має на меті:*

- а) виявити слабкі і сильні сторони конкурентів;
- б) виявити конкурентні сили, що визначають привабливість галузі і позиції підприємств в конкурентній боротьбі;
- в) виявити можливості і слабкості підприємства;
- г) всі відповіді вірні.

9. *Який з чинників не належить до конкурентних сил в галузі:*

- а) покупці;
- б) товари-субститути;
- в) кон'юнктура ринку;
- г) конкуренти.

10. *Що може бути суттєвою перешкодою для входження нових конкурентів в галузь:*

- а) наявність широко відомих торгових марок у підприємств, що існують в галузі;
- б) наявність в галузі значної кількості підприємств, які контролюють невеликі частки ринку;
- в) невеликі масштаби виробництва;
- г) висока матеріаломісткість виробництва в галузі.

11. *Які з наведених варіантів поведінки підприємства можуть бути обрані для протидії товарам-субститутам?*

- а) зниження ціни;
- б) заохочення постачальників сировини;
- в) зниження управлінських витрат;
- г) удосконалення упаковки товарів;
- д) розробка новітніх технологій.

12. У якому випадку вплив споживачів на підприємство посилюється?

- а) збільшується концентрація споживачів;
- б) зменшується концентрація споживачів;
- в) товар більш диференційований;
- г) товар менш диференційований.

13. У якому випадку постачальники впливають на споживачів?

- а) при низьких перехідних витратах;
- б) при високих перехідних витратах;
- в) товар постачальника є важливим ресурсом для бізнесу покупця;
- г) товар постачальника не є важливим ресурсом для бізнесу покупця.

14. Інтенсивність конкуренції в галузі знижується, якщо:

- а) збільшується чисельність конкурентів;
- б) зменшується чисельність конкурентів;
- в) збільшуються відмінності в стратегії конкурентів;
- г) зменшуються відмінності в стратегії конкурентів.

15. Інтенсивність конкуренції в галузі зростає, якщо:

- а) темпи зростання галузі низькі (з боку споживача);
- б) темпи зростання галузі високі;
- в) частка постійних витрат у собівартості продукції висока;
- г) частка постійних витрат у собівартості продукції низка.

РОЗДІЛ 5

ФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Поняття господарський портфель підприємства та його складові

При розробці стратегії діяльності та розвитку диверсифікованих підприємств ключове значення має формування господарського портфелю. Від його складу залежать результати роботи підприємств як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. Це пояснюється тим, що господарський портфель підприємства відображає ті сфери діяльності підприємства на які будуть направлені стратегічні рішення та заходи.

Зважаючи на високий ступінь диверсифікованості підприємств залізничного транспорту перед ними також постає завдання формування ефективного господарського портфелю.

Під *господарським (корпоративним) портфелем підприємства* розуміють сукупність окремих напрямків діяльності підприємства.

Господарський портфель повинен відповідати можливостям підприємства і конкретним умовам зовнішнього середовища. Підприємство на основі аналізу господарського портфелю, що періодично проводиться, повинно визначати, які напрямки діяльності слід розвивати і в якому ступені, а які — ліквідувати. При розробці стратегій розвитку господарський портфель може бути розширений за рахунок включення в нього нових видів діяльності.

Необхідність формування господарського портфелю та управлінням ним обумовлено розширенням діяльності сучасних підприємств. Так, до початку 60-х років ХХ ст. у країнах з розвинутою ринковою економікою більшість середніх і практично всі великі підприємства перетворилися в корпорації, що випускають різноманітну продукцію й виходять із нею на численні товарні ринки. І якщо в першій половині ХХ століття ринки швидко розвивалися й зберігали свою привабливість для підприємств, то до початку 60-х років перспективи ринків сильно різнилися, від інтенсивного розвитку до занепаду. Ця розбіжність виникла через розходження в ступені насичення попиту, місцеві економічні, політичні і соціальні умови, конкуренцію, різні темпи відновлення технологій.

Збільшення напрямків господарювання — диверсифікованість підприємницької діяльності — стала одним з методів реагування підприємства на зміни в зовнішньому середовищі й вимоги ринку. У зв'язку з появою таких факторів, як зниження темпів росту, інфляція, швидка зміна технологій, посилення ролі різних соціально-політичних обме-

жень, зростаючий вплив керівництва держави на економіку, жорсткість конкуренції й вторгнення іноземних конкурентів, перед підприємствами постало завдання управління набором диверсифікованої продукції на ринках із великою кількістю перспектив.

З метою забезпечення ефективного господарювання та конкурентоспроможності продукції диверсифіковані підприємства повинні визначити види діяльності, якими слід займатися, їх структуру, тобто сформувати господарський портфель.

Існує декілька підходів до формування господарського портфелю підприємств. Причому основні відмінності в поглядах вчених складаються у комплектації господарського портфелю з числа різних одиниць аналізу. Останні можна умовно поділити на три групи. До першої групи слід віднести одиниці аналізу, які відображають об'єкти зовнішнього середовища. До другої групи відносяться одиниці аналізу, що відображають об'єкти внутрішнього середовища. До третьої групи відносяться одиниці, які суміщають в собі характеристики перших двох груп.

До першої групи відносять *стратегічну зону господарювання (СЗГ)*. Управлінське значення СЗГ полягає в тому, що вона дає можливість диверсифікованим підприємствам раціоналізувати організацію різнорідних сфер бізнесу, а також допомагає зменшити складність підготовки стратегії.

І. Ансофф [5] визначає СЗГ, як «...окремий сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче одержати) вихід». Далі він указує, що, «... СЗГ характеризується як певним видом попиту (потреб), так і певною технологією». Тобто, І. Ансофф трактує стратегічну зону господарювання як попит на продукцію, для виготовлення якої необхідна певна технологія.

До другої групи одиниць стратегічного аналізу, що формують господарський портфель підприємства, відносять:

- стратегічний господарський центр;
- стратегічні одиниці бізнесу;
- стратегічні господарські підрозділи;
- стратегічні елементи бізнесу.

Стратегічний господарський центр — це внутріфрмова організаційна одиниця, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання.

Стратегічний господарський підрозділ — це структурна одиниця диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності (бізнесу), або просто певний вид бізнесу.

Стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) — незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань.

Слід зазначити, що до СОБ відносяться господарські підрозділи, якщо вони:

- обслуговують ринок, а не працюють на інші підрозділи в складі корпорації (західні фахівці вважають, що якщо більше 60 % продукції, виробленої однією одиницею, використовуються усередині корпорації іншою виробничою одиницею, то їх доцільно розглядати як одну СОБ);

- мають своїх споживачів і конкурентів;

- керівництво СОБ контролює ключові фактори успіху на ринку.

Стратегічні елементи бізнесу — напрямок діяльності підприємства, що має власну місію і завдання, діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямків.

Зазначені вище терміни вчені розглядають як синоніми, але тільки з визначення стратегічних одиниць бізнесу стає зрозумілим яка стратегічна задача підрозділу, що виділяється. Тому в подальшому будемо використовувати термін «стратегічні одиниці бізнесу».

До третьої групи одиниць аналізу відносять **стратегічний сегмент**, який представляє собою напрямок діяльності підприємства, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху, отриманої в результаті аналізу наявних і можливих ресурсів у розглянутому періоді часу. Основна відмінність стратегічного сегменту в тому, що з одного боку, це елемент внутрішнього середовища, а з іншої — він включає елементи зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що терміни «стратегічна зона господарювання» та «стратегічна одиниця бізнесу» вперше застосувала фірма «General Electric». З розширенням господарських операцій, ростом розмірів підприємства, інтернаціоналізацією його діяльності зросло навантаження на систему управління підприємством у цілому. Зштовхнувшись із цим, General Electric пішла на радикальну реорганізацію, розділивши всі види бізнесу на кілька десятків одиниць бізнесу, які можуть діяти як незалежні господарські організації, що обслуговують окремі сегменти товарного ринку. Такі самостійні господарські підрозділи підприємства одержали назву стратегічних одиниць бізнесу.

Основою для прийняття такого рішення була система «планування-програмування-розроблення бюджету» (ППБ), яку запровадили в Міністерстві оборони США. Р. МакНамара і Дж. Хітч розробили новий підхід до прогнозування стану зовнішнього середовища. На відміну від попередньої практики, коли прогноз складала кожна функціональна служба, виходячи з власних інтересів, у системі ППБ зовнішнє середовище розподілялося на «поля стратегічних завдань», яке і є СЗГ.

Співвідношення понять стратегічної зони господарювання і стратегічної одиниці бізнесу показано на рис. 5.1. Верхня частина рисунка показує, що СЗГ характеризується як певним видом попиту (потреб),

так і певною технологією. Наприклад, до 1950 р. потреба в посиленні слабких електричних сигналів задовольнялася за допомогою технології електровакуумних ламп. Винайдений в 1948 р. транзистор, став основою конкуренції в технології напівпровідників.

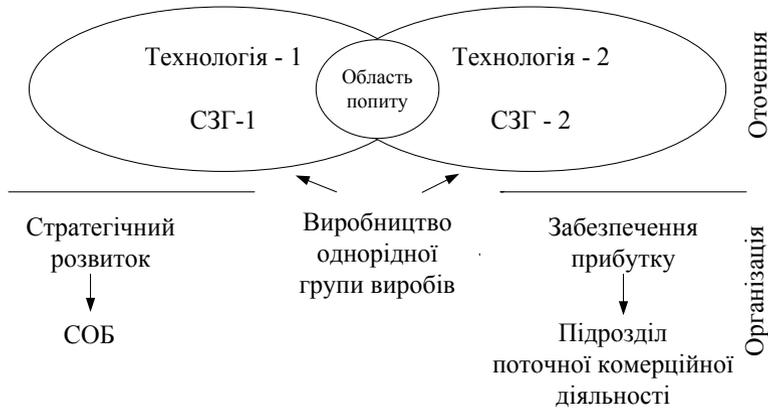


Рис.5.1. Стратегічні зони господарювання та стратегічні одиниці бізнесу

Потреба в посиленні слабких сигналів разом з напівпровідниковою технікою складає одну СЗГ, перспективи якої після 1950 р. стали зменшуватися. Таж сама потреба плюс транзисторна технологія — інша зона, надзвичайно перспективна у той час.

Як показує цей приклад, тільки на зміну однієї технології приходиться інша, проблема їх співвідношення стає для підприємства справою найважливішого стратегічного вибору: зберігати (і як довго) традиційну технологію або переходити на нову, через яку певна частина продукції, що випускається підприємством, виявляється застарілою. Є дуже багато прикладів того, як підприємства, не використовуючи вигоди розробки СЗГ, зберігають свою колишню продукцію навіть після того, як вона вже застаріла.

Як показує нижня частина рис. 5.1, після вибору СЗГ підприємство повинно розробити відповідну номенклатуру виробів. Відповідальність за вибір галузі діяльності, розробку конкурентоспроможних виробів і збутових стратегій лежить на СОБ. Як тільки номенклатура виробів розроблена, відповідальність за реалізацію прибутку лягає на підрозділ поточної комерційної діяльності.

Необхідно зазначити, що СОБ може бути організована як для обслуговування однієї СЗГ, так і для декількох. Така ситуація виникає, якщо для обслуговування різних СЗГ необхідні, одна і таж техніка наприклад, один і

той же рухомий склад; коли дві СЗГ представляють собою філіали одного підприємства-клієнта та можуть бути об'єднанні в одну СОБ для більш тісного контакту з керівництвом підприємства; у випадку коли СЗГ незначні; з метою максимальної завантаженості потужностей СОБ.

Таким чином, господарський портфель підприємства може бути скомплектований з двох або трьох видів одиниць стратегічного аналізу. По-перше, це повинні бути одиниці зовнішнього та внутрішнього середовища (СЗГ та СОБ), а по-друге, наряду з СЗГ та СОБ до господарського портфелю можуть бути включені стратегічні сегменти (СС).

Можливі варіанти складу господарського портфелю представлено на рис. 5.2.

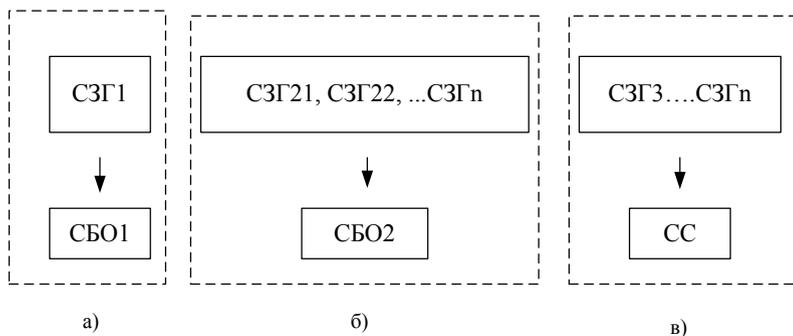


Рис. 5.2. Склад господарського портфелю підприємства

В цілому формування господарського портфелю підприємства представляють у вигляді етапів портфельного аналізу, виділяючи при цьому наступні завдання:

1. Стратегічна сегментація (виділення СЗГ і СОБ).
2. Визначення поточних ринкових позицій СОБ.
3. Визначення пріоритетів розвитку господарського портфелю.
4. Визначення напрямів стратегічного розвитку СОБ.
5. Зниження стратегічної вразливості портфелю.
6. Оптимізація господарського портфелю.
7. Досягнення рівноваги між довго- і короткостроковими перспективами розвитку.
8. Оптимальний розподіл ресурсів між СОБ.

У зв'язку з тим, що в основі формування господарського портфелю лежить стратегічна сегментація розглянемо більш детально підходи до проведення цього процесу.

5.2. Підходи до визначення складових господарського портфелю

Виділення СЗГ та СОБ відбувається в результаті сегментації ринку і є першим етапом формування господарського портфелю підприємства.

Стратегічна сегментація являє собою вибір цільових сегментів ринку (СЗГ), які найповніше відповідають можливостям підприємства та особливостям розвитку ринку і на які підприємство претендує (має або хоче отримати вихід).

Існують різні способи ідентифікації цільових груп споживачів. Більшість дослідників вважають, що сегментацію здебільшого здійснюють у два етапи: макро- і мікросегментація.

Макросегментація — це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології. Макросегментація може здійснюватися за такими критеріями: потреба, технологія, тип споживачів, географічний район.

Сегментація істотно залежить від виду товару, який реалізують на ринку. Наприклад, для сегментації ринку споживчих товарів найчастіше визначальними є географічні, демографічні, соціально-економічні та поведінкові критерії. Для товарів виробничого призначення першочергове значення мають географічні, технологічні, юридичні й економічні критерії.

Детальніший аналіз різноманітних потреб всередині ринків товару здійснюють на етапі мікросегментації. Очевидно, що споживачі в межах певного ринку товару закуповують в однаковій функції, наприклад, у точному відліку часу при купівлі годинника. Однак вони можуть мати специфічні очікування або переваги щодо цієї функції чи додаткових послуг, які її супроводжують.

Мікросегментація — це процес визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару. За законом Парето, 20 % споживачів купують 80 % від загальної кількості конкретного виду продукції. Зрозуміло, що це співвідношення не є постійним і може становити 18:82 чи 25:75, але значення закону від цього не змінюється: він є справедливим як для споживчих товарів, так і для товарів виробничого призначення.

Мікросегментація для товарів споживання може здійснюватися на основі соціально-демографічних характеристик споживачів (соціально-демографічна чи описова сегментація); вигод, на які претендують потенційні клієнти (сегментація за вигодами); стилю життя (соціально-культурна сегментація); характеристик поведінки при купівлі (поведінкова сегментація).

В цілому процес сегментації здійснюють згідно з певною послідовністю:

- встановлення принципів сегментації;
- визначення методів сегментації;
- визначення критеріїв сегментації;
- вибір цільового ринку;
- вибір цільового сегменту.

Алгоритм процесу сегментування представлено на рис. 5.3.

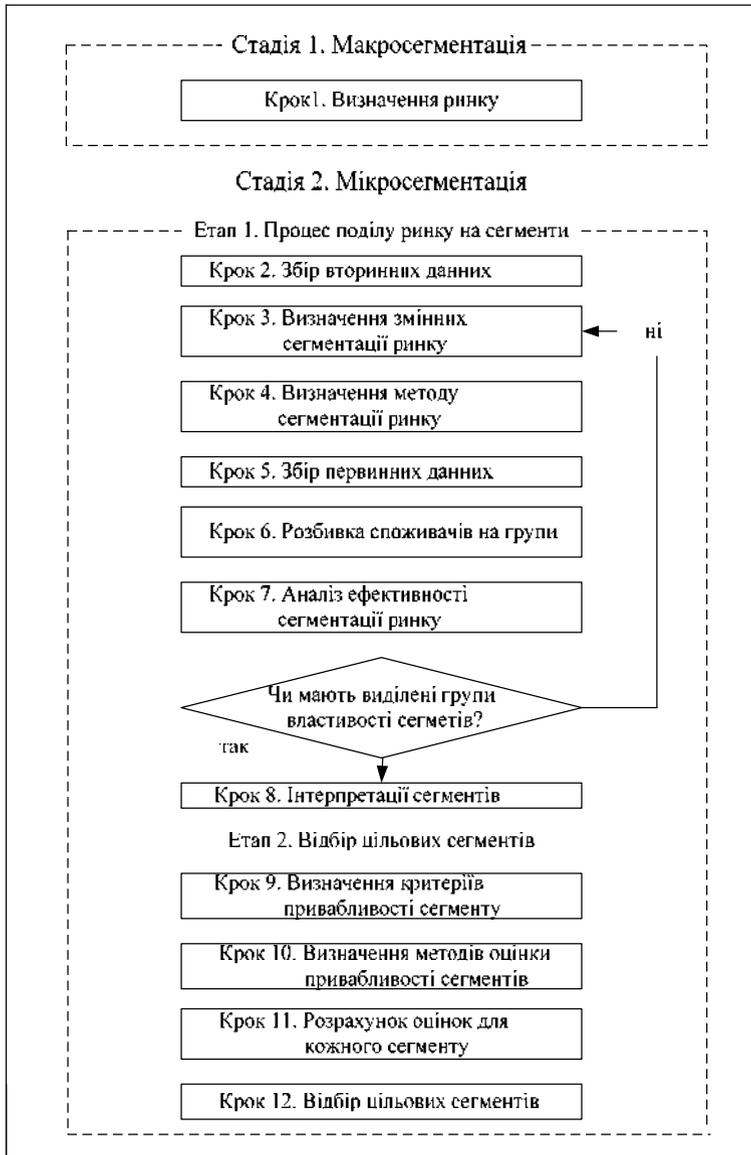


Рис. 5.3. Процес сегментації ринку і відбору цільових сегментів

Для проведення успішної сегментації ринку доцільно застосовувати апробовані практичною діяльністю *п'ять принципів*:

- принцип відмінності між сегментами;
- принцип схожості споживачів;
- принцип великої величини сегменту;
- принцип вимірності характеристик споживачів;
- принцип досяжності споживачів.

Принцип відмінності між сегментами означає, що в результаті проведення сегментації повинні бути отриманні групи споживачів, що розрізняються один від одного. В іншому випадку, сегментація неявно буде підмінена масовим маркетингом.

Принцип схожості споживачів в сегменті передбачає однорідність потенційних покупців з погляду купівельного відношення до конкретного товару. Схожість споживачів необхідна для того, щоб можна було розробити відповідний маркетинговий план для всього цільового сегменту.

Вимога великої величини сегменту означає, що цільові сегменти повинні бути достатньо великими для забезпечення продажів і покриття витрат підприємства. При оцінці величини сегменту слід враховувати характер товару, що продається, і місткість потенційного ринку.

Так, на споживацькому ринку кількість покупців в одному сегменті може вимірюватися десятками тисяч, тоді як на промисловому ринку великий сегмент може включати менше сотні потенційних споживачів (наприклад, для систем стільникового або супутникового зв'язку, для споживачів енергомашинобудівної продукції і т.д.).

Вимірність характеристик споживачів необхідна для цілеспрямованих польових маркетингових досліджень, в результаті яких можна виявляти потреби потенційних покупців, а також вивчати реакцію цільового ринку на маркетингові дії підприємства. Даний принцип украй важливий, оскільки розповсюдження товару «всліпу», без зворотного зв'язку від споживачів, веде до розпиленості засобів, трудових і інтелектуальних ресурсів підприємства-продавця.

Принцип досяжності споживачів означає вимогу наявності каналів комунікації підприємства-продавця з потенційними споживачами. Такими каналами комунікації можуть бути газети, журнали, радіо, телебачення, засоби зовнішньої реклами і т.п.

Досяжність споживачів необхідна для організації акцій просування, інакше інформування потенційних покупців про конкретний товар: його характеристиках, вартості, основних достоїнствах, можливих розпродажах і т.п.

В основі процедури сегментації ринку, нарівні із застосування принципів сегментації, лежить і обґрунтований вибір відповідного методу сегментації.

Якогось єдиного методу сегментації ринку не існує. Необхідно спробувати варіанти сегментації на основі різних змінних параметрів, одного або декількох відразу, в спробах відшукати найкорисніший підхід до розгляду структури ринку.

Проте, *найпоширенішими методами сегментації ринку є:*

- метод угруповань по одній або декільком ознакам;
- методи багатовимірного статистичного аналізу.

Метод угруповань полягає в послідовному розбитті сукупності об'єктів на групи по найбільш значущіших ознаках. Яка-небудь ознака виділяється як системоутворюючий критерій (власник товару, споживач, що має намір придбати товар), потім формуються підгрупи, в яких значущість цього критерію значно вище, ніж по всій сукупності потенційних споживачів даного товару. Шляхом послідовного розбиття на дві частини вибірка ділиться на ряд підгруп.

Для мети сегментації також використовуються **методи багатовимірної статистики**, коли розділення відбувається по комплексу аналізованих ознак одночасно.

Найефективнішими з них є методи кластерного аналізу (центроїдний метод, метод Варда, методи одиночного і повного зв'язку, послідовний і паралельний метод порогові методи, метод оптимізуючого розподілу).

В цьому випадку, схеми класифікації базуються на наступних припущеннях. В один клас об'єднуються споживачі, схожі між собою по ряду ознак.

Ступінь схожості у споживачів, що належать до одного класу, повинен бути вищим, ніж ступінь схожості у споживачів, що належать до різних класів.

Після визначення принципів і методів сегментації основним етапом перед проведенням власне сегментації виступає вибір обґрунтованих критеріїв даної процедури. Необхідно знайти та вибрати ті ознаки, які дозволяють краще розбити споживачів на групи з однаковими потребами.

Для поділу ринку на сегменти може застосовуватися одна або декілька змінних у комбінації. Застосовуючи одну змінну, дуже часто використовують економічні параметри: рівень доходів, платоспроможність споживачів. Такий підхід не завжди відображає суть поведінки клієнта — мотив купівлі, на який у свою чергу впливає безліч факторів: географічних, культурних, демографічних, соціально-економічних, психологічних, маркетингових.

Іноді як критерій сегментування використовують потреби і особливості споживачів, тобто в один сегмент поєднують клієнтів, що мають схожі потреби.

Часто не достатньо використовувати для виділення СЗГ одну змінну, тоді виникає необхідність виділення сегментів ринку на основі декількох базових змінних.

Найбільшої популярності, щодо оцінки привабливості ринку, набула *методика І.Ансоффа*, яка ґрунтується на взаємозв'язку між параметрами визначення СЗГ і основними критеріями оцінки її перспектив (рис. 5.4).

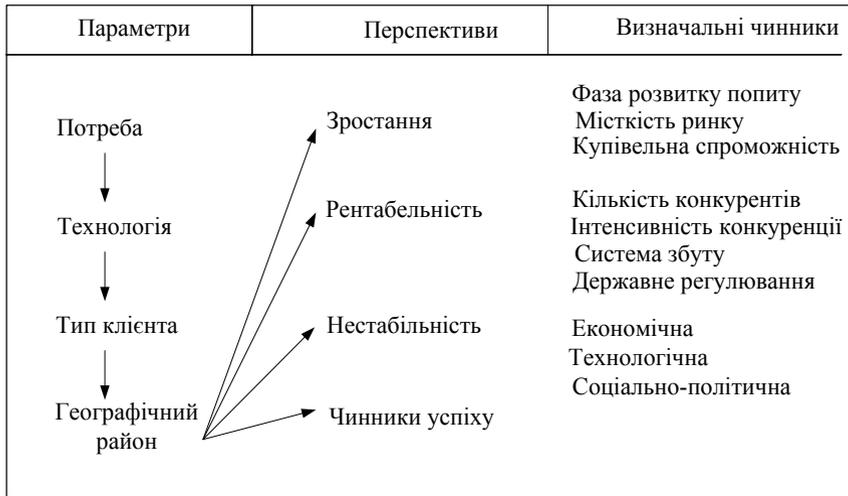


Рис. 5.4. Визначення та критерії перспектив СЗГ

Процес вибору СЗГ починається з визначення потреби потенційних споживачів продукції. Залежно від характеру задоволення цих потреб досліджують можливі технологічні рішення, пов'язані з її виробництвом.

За результатами аналізу можливостей задоволення потреб і технології виробництва прогнозують можливий тип клієнта (покупця), який у перспективі може придбати ці товари за ціною, рівень якої зумовлений витратами виробництва відповідно до вибраної технології. Потім визначають географічний район, у якому може концентруватися основна частина потенційних клієнтів. Однак, якщо підприємство працює в одному географічному регіоні, ступінь впливу останнього фактору на споживачів однакова.

Критеріями перспектив СЗГ є зростання попиту, рентабельності, нестабільності та ключові чинники успіху. Можливості зростання в конкретній СЗГ визначаються потенційними темпами зростання обсягів виробництва продукції з одночасним узгодженням цих темпів і фаз життєвих циклів продукції. Перспективи рентабельності продукції в конкретній СЗГ залежать від можливостей отримання очікуваного прибутку, а також досягнення бажаного рівня витрат виробництва. Важливим чинником вважають рівень нестабільності зовнішнього середовища, при

якому перспективи зростання обсягу продажу та рентабельності виробництва втрачають визначеність і можуть змінюватися.

Оцінюючи рентабельність, враховують, що досягнутий її рівень у СЗГ може залишитись незмінним або змінитися істотно, тому розрахунок доцільно робити на короткострокову та довгострокову перспективу й обов'язково брати до уваги рівень майбутньої нестабільності.

Схема оцінки привабливості СЗГ за цим методом зображена на рис. 5.5.

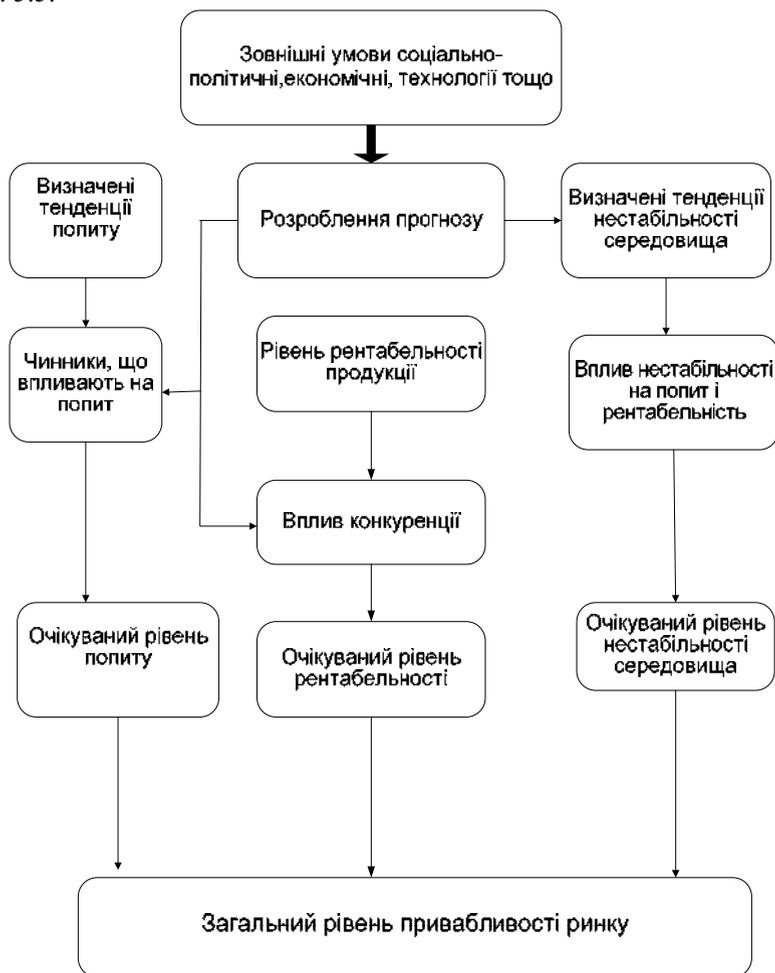


Рис. 5.5. Оцінка привабливості СЗГ

Перелічені параметри визначають для кожної потенційної СЗГ.

На основі впливу глобального попиту економічних, соціальних, політичних і технологічних умов на відповідну СЗГ оцінюють зростання попиту, рентабельності та рівня нестабільності. В результаті аналізу чинників, які визначають перелічені величини, прогнозують можливі зміни в їхніх тенденціях, загальні зрушення у близькій і далекій перспективі.

Аналіз чинників, які визначають попит, і оцінку змін в тенденціях його зростання здійснюють за схемою (табл. 5.1). Оцінюють ці можливі зміни в перспективі за шкалою інтенсивності (негативна зміна — (від 0 до -5), збереження попереднього стану — 0, позитивна зміна — (від 0 до +5).

Таблиця 5.1

ОЦІНКА ЗМІНИ ПОПИТУ В СЗГ

Чинники	Шкала інтенсивності		
	-5	0	+5
Темпи зростання відповідного сектора економіки	Знизяться	...	Підвищаться
Частка споживачів певного сектора в складі населення	Знизиться	...	Підвищиться
Динаміка географічного розширення ринків	Розширення	...	Звуження
Рівень старіння продукції	Знизиться	...	Підвищиться
Рівень оновлення продукції	Знизиться	...	Підвищиться
Рівень оновлення технології	Знизиться	...	Підвищиться
Рівень насичення попиту	Підвищиться	...	Знизиться
Рівень сприйняття товару	Знизиться	...	Підвищиться
Державне регулювання витрат	Посилиться	...	Послабшає
Державне регулювання попиту	Посилиться	...	Послабшає
Несприятливі чинники зростання рентабельності	Посиляться	...	Послабшають
Несприятливі чинники зростання попиту	Посиляться	...	Послабшають
Інші чинники, які мають значення для СЗГ	Зменшаться	...	Зростуть
Загальна оцінка змін попиту			

Аналогічно оцінюють зміни в тенденціях рентабельності продукції, яка залежить від рівня прибутку та витрат виробництва в певній СЗГ (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

ОЦІНКА ЗМІНИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПРОДУКЦІЇ В СЗГ

Чинники	Шкала інтенсивності		
	+5	0	-5
Коливання рентабельності	Відсутні		Дуже великі
Коливання обсягу продажу	Відсутні	...	Дуже великі
Коливання цін	Відсутні	...	Дуже великі
Циклічність попиту	Відсутня	...	Дуже велика
Характеристика структури ринку	Висока концентрація	...	Рівномірний розподіл
Стабільність структури ринку	Висока	...	Низька
Оновлення асортименту продукції	Рідко	...	Дуже часто
Тривалість життєвих циклів	Велика		Мала
Час розроблення нової продукції	Тривалий	...	Короткий
Витрати на наукові дослідження	Великі	...	Малі
Витрати входження у товарний ринок	Високі	...	Низькі
Агресивність пріоритетних конкурентів	Низька	...	Дуже висока
Конкуренція зарубіжних фірм	Слабка	...	Дуже сильна
Конкуренція на ринках ресурсів	Слабка	...	Дуже сильна
Інтенсивність реклами	Низька	...	Дуже висока
Рівень задоволення потреб	Високий	...	Низький
Державне регулювання конкуренції	Відсутнє	...	Дуже жорстке
Державне регулювання виробництва	Відсутнє	...	Дуже жорстке
Тиск споживачів	Слабкий	...	Сильний

Розраховану оцінку (див. табл. 5.1, 5.2) застосовують для коригування результатів екстраполяції для отримання якісної характеристики майбутньої тенденції.

Поєднання перспектив зростання G , рентабельності R і можливого рівня нестабільності (O — сприятливі тенденції, T — несприятливі) дає змогу отримати загальну оцінку очікуваної привабливості конкретної СЗГ (Π).

$$\Pi = aG + bR + \gamma O - gT, \quad (5.1)$$

де G — перспективи зростання у СЗГ;

R — перспективи рентабельності у СЗГ;

O, T — оцінка нестабільності бізнесу (O — можливий рівень успіху, T — можливий рівень загроз);

a, b, g, γ — вагові коефіцієнти, що відображають вклад кожного чинника у формування півня привабливості ринку ($a + b + g + \gamma = 1$).

І.Ансофф пропонує визначати дві незалежні оцінки: короткострокову (застосовується в матриці «привабливість — конкурентоспроможність») і довгострокову (для управління набором видів діяльності).

Слід зазначити, що розроблений І. Ансоффом підхід до оцінки привабливості СЗГ є доволі обґрунтованим, хоча серед учених і практиків існують певні розходження щодо її критеріїв. Запропоновано декілька варіантів таких критеріїв. Наприклад, А.Вайсман вважає за доцільне використовувати іншу схему оцінки (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

ОЦІНКА ПРИВАБЛИВОСТІ СЗГ

Чинники	П'ятибальна шкала інтенсивності
Зростання ринку та його потенціал Обсяг ринку Потенціал ринку Ступінь насичення	
Якість ринку Рентабельність галузі Життєвий цикл ринку Технологічний рівень і потенціал нововведень Захищеність технічними ноу-хау Інтенсивність інвестицій Кількість і структура потенційних споживачів Стабільність поведінки споживача Бар'єри для входження в ринок нових товарів Вимоги до розповсюдження товарів та послуг Зміна умов конкурентної боротьби Можливості заміни	
Конкурентна ситуація в галузі Інтенсивність і структура конкурентів Діапазон для цінової політики	
Ситуація в зовнішньому середовищі Залежність від кон'юнктури Дія зовнішнього середовища Залежність від законодавства Залежність від громадської думки Ризик втручання держави Навантаження на зовнішнє середовище	

Експерти оцінюють окремі чинники за п'ятибальною шкалою: дуже добре — 5, добре — 4, задовільно — 3, незадовільно — 2, дуже незадовільно — 1.

Очевидно, що наведений у табл. 5.3 перелік чинників привабливості СЗГ також не може претендувати на вичерпність. Деякі запропоновані чинники можуть бути змінені так, щоб найбільш повно відповідати конкретній СЗГ і характеризувати найближче оточення організації. Тобто розглянутій підхід носить загальний характер та потребує врахування особливостей функціонування підприємств, які проводять сегментування.

Висновки

Під господарським (корпоративним) портфелем підприємства розуміють сукупність окремих напрямків діяльності підприємства.

Існує декілька підходів до формування господарського портфелю підприємств. Причому основні відмінності в поглядах вчених складаються у комплектації господарського портфелю з числа різних одиниць аналізу.

Господарський портфель підприємства може бути скомплектований з двох або трьох видів одиниць стратегічного аналізу. По-перше, це повинні бути одиниці зовнішнього та внутрішнього середовища (СЗГ та СОБ), а по-друге, наряду з СЗГ та СОБ до господарського портфелю можуть бути включені стратегічні сегменти.

В основі формування господарського портфелю лежить стратегічна сегментація, яка являє собою вибір цільових сегментів ринку (СЗГ), що найповніше відповідають можливостям підприємства та особливостям розвитку ринку і на які підприємство претендує (має або хоче отримати вихід).

Найбільшої популярності щодо оцінки привабливості ринку, набула методика І.Ансоффа, яка ґрунтується на взаємозв'язку між параметрами визначення СЗГ і основними критеріями оцінки її перспектив.

Визначенні за допомогою сегментації ринку складові господарського портфелю сприяють вирішенню задач формування ефективних стратегічних заходів щодо розвитку бізнесів підприємства.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність господарського портфелю підприємства?
2. Назвіть складові господарського портфелю? Охарактеризуйте СЗГ та СОБ?
3. Які етапи формування господарського портфелю?
4. Розкрийте сутність поняття «стратегічна сегментація»?
5. У чому полягає макросегментація? За якими критеріями її слід проводити?

6. Що собою являє мікросегментація?
7. Назвіть етапи процесу сегментації?
8. Назвіть принципи сегментації?
9. За якими параметрами та критеріями визначають перспективи СЗГ?
10. Розкрийте зміст методики оцінки привабливості ринку І. Ансоффа?

Тести для самоперевірки

1. *Диверсифіковані підприємства* — це підприємства, які:
 - а) надають покупцю безліч продуктів, в основі яких лежить задоволення однієї потреби, але з різним набором споживацьких якостей;
 - б) здійснюють декілька видів діяльності;
 - в) здійснюють один вид діяльності.
2. *Господарський портфель підприємства* — це:
 - а) перелік характеристик продукції підприємства;
 - б) система стратегій різного типу, які розробляє підприємство;
 - в) сукупність окремих напрямків діяльності підприємства;
 - г) засоби, запаси та джерела, що є в наявності підприємства та можуть бути використані для досягнення певної мети.
3. *Внутрішня організаційна одиниця, що відповідає за вироблення стратегічних позицій в одній або декількох зонах господарювання:*
 - а) плановий відділ;
 - б) стратегічна зона господарювання;
 - в) відділ комерційної діяльності;
 - г) стратегічний господарський центр.
4. *Стратегічна зона господарювання* — це:
 - а) окрема група видів продукції, що випускається підприємством;
 - б) окремий сегмент зовнішнього середовища підприємства, на який воно має (або намагається мати) вихід;
 - в) окремий структурний підрозділ підприємства;
 - г) окремий географічний ринок, на якому підприємство реалізує продукцію.
5. *Незалежна сфера діяльності підприємства, яка характеризується певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань* — це:
 - а) стратегічна одиниця бізнесу;
 - б) стратегічна зона господарювання;
 - в) відділ комерційної діяльності;
 - г) стратегічний сегмент.

6. *Основні характеристики стратегічних одиниць бізнесу:*

- а) обслуговують ринок;
- б) керівництво СОБ контролює ключові фактори успіху на ринку;
- в) мають своїх споживачів і конкурентів;
- г) тільки відповіді а) і б);
- д) всі відповіді вірні.

7. *Господарський портфель підприємства може бути скомплектований з наступних видів одиниць стратегічного аналізу:*

- а) стратегічних зон господарювання;
- б) стратегічних одиниць бізнесу;
- в) стратегічних сегментів;
- г) всі відповіді вірні.

8. *Стратегічна сегментація — це:*

- а) виділення найбільш привабливої в перспективі групи покупців;
- б) вибір стратегічних зон господарювання;
- в) розробка конкретної конкурентної стратегії для кожного сегменту ринку;
- г) виділення найбільш перспективного географічного ринку.

9. *Процес визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару — це:*

- а) мікросегментація;
- б) макросегментація;
- в) формування господарського портфелю.

10. *Порядок виділення стратегічних зон господарювання базується на параметрах:*

- а) потреба, технологія, тип клієнта, географічний район;
- б) дефіцит, належність до кластера, тип клієнта, регіональна відокремленість;
- в) зайві потужності, належність до кластеру, технологія, географічний район.

11. *Для сегментації ринку використовують:*

- а) метод угруповань по одній або декільком ознакам;
- б) методи багатовимірного статистичного аналізу;
- в) всі відповіді вірні.

12. *Оцінка привабливості СЗГ не враховує наступний критерій:*

- а) визначення перспектив росту;
- б) визначення рівня стратегічних інвестицій;
- в) встановлення майбутньої рентабельності;
- г) встановлення майбутньої нестабільності.

РОЗДІЛ 6

СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР

6.1. Сутність стратегії та стратегічного набору підприємства

В основі концепції стратегічного управління підприємством лежить поняття «стратегія», яке ввійшло в число управлінських термінів у 50-і роки ХХ століття, коли проблема реакції на несподівані зміни в зовнішньому середовищі набула великого значення. У ті дні багато керівників, а також деякі вчені сумнівалися в корисності нового поняття. На їхніх очах протягом напівстоліття промисловість чудово обходила без усякої стратегії, і вони задавалися питанням, навіщо вона стала потрібна і яка від неї користь підприємству.

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос — військо, аго — веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах близьких до «воєнних дій», пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, тобто, щоб вижити треба було боротися.

В наш час стратегія займає центральне місце серед інструментів управління підприємством.

Щодо економічного змісту поняття «стратегія підприємства», то тут необхідно відокремити дві основних концепції — філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися підприємство. З цієї точки зору стратегія це:

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

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

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

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

Конкретне застосування стратегій у діяльності підприємств обумовили наявність різних підходів до визначення стратегії.

Запропоновані в навчальній літературі тлумачення стратегії як плану [10], набору правил [11], засобів [12], системи заходів [13], напрямку [14; 15; 16] характеризують стратегію з різних позицій і в комплексі відображають її сутність, яка розкривається при відповіді на наступні питання:

1. У якому фінансово-економічному стані і середовищі перебуває підприємство нині?

2. Який стан підприємства очікують у перспективі: бажаний чи реально можливий?

3. Які альтернативні напрямки розвитку підприємства можливі (з урахуванням його сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища)?

4. Якими методами і засобами можна реалізувати обрану стратегію?

Відповіді на ці запитання розкривають *основні завдання стратегії*, які полягають у наступному:

- визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок;
- постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- формулювання стратегії для досягнення обраних цілей і результатів діяльності виробництва;
- реалізація стратегічного плану;
- оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану.

Урахування вищезазначеного дозволяє стверджувати, що *стратегія* — це генеральна програма дій, спрямована на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Оскільки в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища важко детально спланувати програму дій з розвитку діяльності підприємства, то реальна стратегія буде формуватися з двох частин (рис. 6.1):

1) продуманих цілеспрямованих дій підприємства (запланована стратегія);

2) реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що підсилюється (адаптована стратегія).

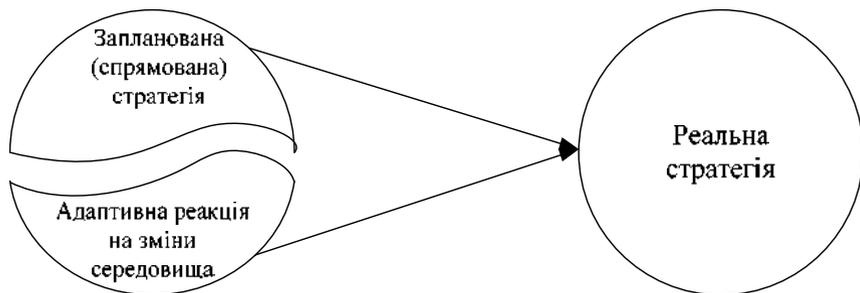


Рис. 6.1. Реальна стратегія як об'єднання двох частин — запланованої та адаптованої

До *особливостей* стратегії підприємства, що відрізняє її від поточних (на даний момент) дій, відносяться наступні:

- 1) процес розробки та реалізації стратегії не завершується якою-небудь негайною дією;
- 2) стратегія носить ймовірнісний, приблизний характер;
- 3) сильний вплив на реалізацію, стратегії має зворотній зв'язок;
- 4) на рівні стратегії найчастіше неможливо визначити абсолютний показник ефективності стратегічних рішень;
- 5) необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виводить підприємство на бажані події.

Таким чином, щоб забезпечити ефективну діяльність та конкурентоспроможність сучасне підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію, а також повинно бути готовим адаптуватися до випадкових обставин, виникнення яких можливо в майбутньому.

При формуванні стратегії необхідно врахувати багатоплановий характер діяльності підприємств, так як складна внутрішня структура потребує розробки системи стратегій у вигляді «стратегічного набору».

Сучасне підприємство являє собою систему бізнесів, яка ефективно поєднує у собі два основних елементи: підсистему відособлених бізнесів (господарський портфель) і підсистему з агрегованих видів діяльності, що їх забезпечує.

Конкретний бізнес у структурі підприємства повинен фінансуватися з свого доходу і, в основному, розвиватися за рахунок цього доходу. В стратегічному контексті такий окремий конкретний бізнес підприємства з позиції зовнішнього середовища трактується як стратегічна зона господарювання чи стратегічна галузь бізнесу підприємства, а з позицій підприємства — як стратегічний господарський центр чи стратегічний

господарський підрозділ (стратегічна одиниця бізнесу) для якого може бути налагоджений облік доходів, витрат та капіталовкладень і для якого може бути розроблена конкретна спеціалізована бізнес-стратегія.

Агрегований вид діяльності підприємства фінансується з її так званого централізованого бюджету, який формується за рахунок відрахувань від окремих бізнесів і запозичених коштів (кредитів тощо). За кожним окремим агрегованим видом діяльності з забезпечення також слід розробляти свою спеціалізовану стратегія.

Всі зазначені вище стратегії (окремих бізнесів і агрегованих видів забезпечуючої діяльності підприємства) є відносно відособленими, але органічними системними елементами загальної цілісної комплексної системи «стратегічного набору» підприємства, яку вони формують в усій своїй сукупності і яка називається «стратегія підприємства».

Таким чином, зважаючи на багатоплановий характер діяльності сучасного підприємства, його стратегія представляє собою певний перелік взаємопов'язаних стратегій, що являють «стратегічний набір».

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

Основними вимогами до стратегічного набору є:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна відокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» діяльності підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Стратегічна прогалина виникає внаслідок розриву між цілями та можливостями підприємства (рис. 6.2).

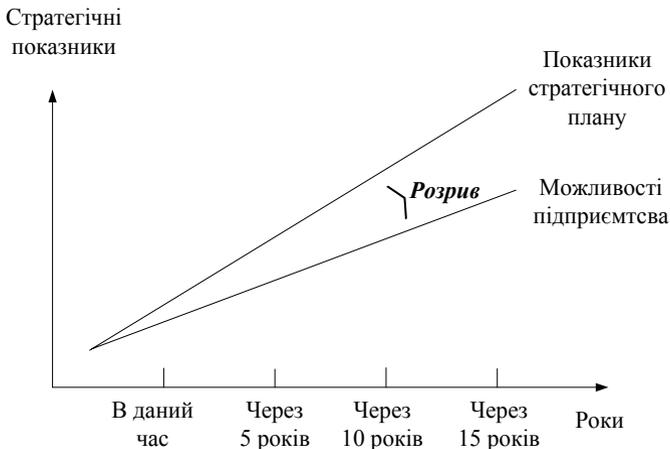


Рис. 6.2. Стратегічна прогалина

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

Стратегічна прогалина ідентифікується через систему конкретних проблем, які відображають конкретний зміст невідповідності між метою і поточною ситуацією, поточним станом підприємства як об'єкта управління, труднощі та невирішені завдання, вузькі місця, які спостерігаються у його функціонуванні.

Проблеми можуть бути комплексні або специфічні, довго- або короткострокові, перспективні або поточні, загальні або локальні та інші. Чітке уявлення про наявні проблеми, джерела та їх можливий розвиток дає змогу приймати обґрунтовані рішення з метою уникнення або пом'якшення впливу на підприємство та окремі його підсистеми. Відтак, стратегічна прогалина — це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані.

Рішення (заходи) щодо заповнення, компенсації, ліквідації стратегічної прогалини зазвичай стосуються:

- впровадження у виробництво підприємством нових продуктів за умови збереження виробництва традиційних;
- заповнення нових ринків традиційними та новим продуктами підприємства;
- пошуку нових можливостей для зростання;

- пошуку і активного впровадження інновацій різних типів для забезпечення досягнення бажаних параметрів діяльності;
- визначення сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо забезпечення або підвищення конкурентоспроможності підприємства загалом;
- перерозподілу ресурсів за напрямками діяльності (як неперспективних, так і тих, де підприємство є конкурентоспроможним);
- вибір розмаху диверсифікації щодо напрямків діяльності вирішення питань (проблем) злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих бізнес-підрозділів з метою досягнення синергетичного ефекту.

Рішення щодо заповнення, компенсації, ліквідації стратегічної прогалини конкретного підприємства, які й складають зміст його стратегічного набору, приймаються на основі аналізу та оцінки відповідей, отриманих на наступні запитання, що стосуються як традиційних, так і перспективних для освоєння підприємством сфер його бізнесу:

1. Чи є певні «прогалини» в асортименті, які потрібно заповнити?
2. Чи треба скорочувати асортимент?
3. Чи є на ринку які-небудь ніші, на яких варто сконцентрувати увагу та зусилля?
4. Чи можливо покращити дизайн товарів або послуг, щоб зробити їх більш привабливими для споживачів?
5. Наскільки товари або послуги вище/нижче за рівнем конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи?
6. Як ми можемо підвищити привабливість товару за рахунок упаковки та системи формування попиту та стимулювання збуту?
7. Що конкретно ми маємо зробити для створення нового, ефективного та перспективного напрямку діяльності (бізнесу) та збільшення лояльності покупців до нашого підприємства?
8. Якою має бути наша цінова стратегія (в тому числі система знижок) порівняно з конкурентами?
9. Яким є рівень нашого аналізу витрат і їх потенціального зниження?
10. Яким є рівень впливу матеріально-технічних ресурсів на рівень конкурентоспроможності та яких заходів можна вжити з покращення постачання матеріально-технічними ресурсами?

Необхідно зазначити, що, з одного боку, вказані запитання не висвітлюють і не висвітлюють усіх аспектів діяльності та розвитку підприємства, а також його управління, спрямованого на заповнення стратегічної прогалини. А з іншого, тільки комплексне вирішення проблем, пов'язаних із вказаними питаннями, що висвітлюють функціонування та розвиток підприємства, і які стосуються, зокрема, визначення мож-

ливостей і напрямів зміцнення його потенціалу, становища на ринку, зміни профілю діяльності тощо, може забезпечити заповнення (ліквідацію) стратегічної прогалини. Таке комплексне вирішення вказаних проблем можливе лише за рахунок розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто стратегічного набору, який фактично є сукупністю стратегічних рішень щодо заповнення, компенсації, ліквідації стратегічної прогалини.

6.2. Формування ефективного стратегічного набору

Згідно з визначенням стратегічного набору, його формування здійснюється в наступній послідовності:

- за кожним окремим конкретним бізнесом підприємства розробляється окрема бізнес-стратегія;
- сукупність усіх бізнес-стратегій складає основний «стратегічний бізнес-блок», так звану провідну підсистему корпоративної стратегії підприємства;
- за кожним великим спеціалізованим видом (сферою) діяльності із функціонального забезпечення, що у структурі підприємства теж є відносно відосбленим елементом, розробляється своя стратегія (функціональна);
- сукупність стратегій функціональних видів (сфер) діяльності складає допоміжний стратегічний блок, так звану підсистему корпоративної стратегії, що забезпечує;
- на основі провідної та забезпечувальної підсистем виробляється своя стратегія, яка є їх системним з'єднанням і являє загальну корпоративну стратегію підприємства.

Тобто, процес побудови стратегічного набору — це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях ієрархії управління підприємством — загальнокорпоративному, бізнес-рівні, забезпечувальному (підтримки).

Щоб забезпечити зв'язок між стратегіями різних рівнів використовують декомпонування (розклад складного явища на складові цього явища).

Декомпонування стратегії підприємства — це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій.

Тобто корпоративні місія і цілі та корпоративні функції по їх досягненню повинні бути розподілені по кожному рівню управління, доведені до кожного оперативного виконавця, кожного працівника. Місії,

цілі та стратегії за всіма рівнями повинні бути взаємопов'язані і взаємообумовлені.

Декомпозиція стратегії підприємства повинна тривати доти, доки стратегічні завдання на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати, двом ознакам:

— виконання кожного із стратегічних завдань можна доручити окремому стратегічному підрозділу;

— міру виконання кожного стратегічного завдання можна визначити за допомогою певного показника.

Можна виділити наступні *основні підходи декомпоновки стратегії підприємства* як певного «стратегічного набору»:

1) як системи функціональних стратегій (декомпоновка, в основі якої лежить принцип представлення стратегії як комплексу стратегій основних функціональних напрямків діяльності підприємства);

2) первинного виділення провідної ключової стратегії-підсистеми (наприклад, продуктово-ринкової) з наступною побудовою на її основі всіх стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи в цілому;

3) як системи стратегій окремих бізнесів підприємства (декомпоновка, в основі якої лежить принцип представлення підприємства як системи його бізнесів і, відповідно, його стратегії як системи стратегій цих бізнесів);

4) ресурсний підхід;

5) на основі виділення стратегій основних елементів так званої «ключової компетенції» підприємства.

Оскільки формування стратегії підприємства здійснюється на основі дотримання принципу багатоаспектності (комплексності) її розробки, для забезпечення визначення і вибору ефективних альтернатив «стратегічного набору» підприємства один підхід декомпонувannya його стратегії практично завжди доповнюють іншим.

В Україні ж, порівняно зі всіма іншими концепціями декомпонувannya стратегії підприємства, найбільш відомим і застосовуваним є функціональний підхід. Хоча за критерієм кінцевої ефективності функціональний підхід має певні внутрішні обмеження і повинен, як уже було зазначено, доповнюватися іншими підходами.

З функціональної точки зору, економічна стратегія підприємства — це сукупність конкретних (визначених специфікою діяльності конкретного підприємства) елементарних функціональних взаємопов'язаних і взаємообумовлених стратегій (функціональних складових стратегій підприємства), об'єднаних єдиною глобальною метою — створенням і підтримкою високого рівня конкурентної переваги підприємства в довгостроковому періоді. Тобто економічна стратегія підприємства — це

функціональна система підприємства забезпечення його конкурентної переваги на перспективу.

Відтак, декомпозиція стратегії підприємства залежить від функціональних аспектів комплексної господарської діяльності конкретного підприємства. Зокрема, можна виділити і такий склад конфігурацію функціональних стратегій в стратегічному наборі підприємства: маркетингова, виробнича, фінансова стратегія, стратегія НДДКР, стратегія управління персоналом.

Структурування стратегії починають відразу після формулювання, оскільки ця робота є важливим етапом її розроблення й обґрунтування. При цьому необхідно остерігатися спрощеного буденного розуміння декомпонування як розподілу стратегії на складові та їх подальшої конкретизації до рівня виробничих поточних завдань.

Декомпонування має відбуватися з урахуванням таких методологічних *вимог*:

а) правильний і обґрунтований вибір критерію декомпонування, який має бути підпорядкований усвідомленій меті;

б) врахування і використання при декомпонуванні головних особливостей загальної стратегії підприємства (ключові фактори успіху, здатність до синергії тощо);

в) ставлення до декомпонування стратегії як до інструмента оперативного реагування, передбачуваної дії на зміни у конкретному середовищі;

г) орієнтація на отримання внаслідок декомпонування нових якостей, характеристик підприємства.

У процесі декомпонування важливо забезпечити бачення діалектичної єдності цілого і його частин, їх взаємодії.

При формуванні стратегічного набору, слід пам'ятати, що не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються підприємства, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі. Немає двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів.

Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожному з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій.

Детальний *розподіл відповідальності за розробку стратегій* на різних рівнях між керівниками корпорації наведено в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА РОЗРОБКУ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ

Рівень стратегії	Відповідальна особа	Заходи
Корпоративна стратегія	Корпоративне керівництво	<ul style="list-style-type: none"> — створює господарський портфель структурних підрозділів корпорації і управляє ним; — концентрує зусилля, спрямовані на поліпшення роботи у всіх сферах діяльності підприємства; — виконує пошук шляхів одержання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворює його в конкурентну перевагу; — встановлює і ранжує привабливість інвестування в різні сфери діяльності з метою розподілу засобів у найбільш перспективні напрямки
Ділова стратегія	Генеральний директор підприємства (керівники підрозділів)	<ul style="list-style-type: none"> — встановлює і зміцнює довгострокову і конкуренто-спроможну позицію підприємства на ринку; — формує механізм реагування на зміни в зовнішньому середовищі; — координує дії функціональних підрозділів; — вирішує конкретні стратегічні проблеми, актуальні в даний момент
Функціональна стратегія	Керівник підрозділу всередині підприємства (керівники середньої ланки)	<ul style="list-style-type: none"> — підвищує конкурентоспроможність підприємства; — підтримує ділову стратегію і досягнення цілей підрозділу; — розглядає пропозиції і координує дії менеджерів на місцях
Операційна стратегія	Менеджери з виробництва, територіальні керуючі та менеджери нижньої ланки управління	<ul style="list-style-type: none"> — управляють ключовими організаційними ланками і вирішенням щоденних операційних завдань, що мають стратегічну важливість (наприклад, рекламні кампанії, закупівля сировини, управління запасами, капітальний чи профілактичний ремонт тощо)

У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

Таким чином, обґрунтованим вважається той стратегічний набір, що є правильним для даного підприємства і якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі.

Висновки

Поняття «стратегія» ввійшло в число управлінських термінів у 50-і роки ХХ століття, коли проблема реакції на несподівані зміни в зовнішньому середовищі набула великого значення.

Під стратегією розуміють генеральну програму дій, що спрямована на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

При формуванні стратегії необхідно врахувати багатоплановий характер діяльності підприємств, так як складна внутрішня структура потребує розробки системи стратегій у вигляді «стратегічного набору».

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

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» діяльності підприємства, що виникає внаслідок розриву між цілями та можливостями підприємства. Тобто стратегічний набір має забезпечити умови для саморозвитку підприємства.

Процес побудови стратегічного набору — це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях ієрархії управління підприємством — загальнокорпоративному, бізнес-рівні, забезпечуючому (підтримки). Для забезпечення взаємозв'язку між стратегіями різних рівнів застосовується декомпонування.

Декомпонування стратегії підприємства представляє собою розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій.

Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно сформулювати із залученням фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій.

При проведенні стратегічного вибору необхідно знати сильні та слабкі сторони певних типів стратегій, що потребує їх вивчення. Тому важливо розглянути класифікацію стратегій. В цілому прийнято класифікувати стратегії за наступними ознаками: ієрархічний рівень управління, життєвий цикл, спосіб досягнення конкурентних переваг, функціональна ознака, характер поведінки на ринку, конкурентна позиція на ринку, ступінь глобалізації, охоплення ринку, тип наступальних дій, географічне поширення.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність стратегії?
2. У чому полягає специфіка філософської та організаційно-управлінської концепції розкриття сутнісно-змістовних характеристик стратегії?
3. Назвіть особливості стратегії, які відрізняють її від поточних дій?
4. Які основні завдання стратегії?
5. Розкрийте зміст поняття «стратегічний набір»?
6. Які основні вимоги до стратегічного набору?
7. Що таке стратегічна прогалина? У чому полягають заходи щодо заповнення стратегічної прогалини?
8. Назвіть етапи формування стратегічного набору?
9. Які існують підходи до декомпонування стратегії підприємства як певного «стратегічного набору»?
10. Яким чином забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору?

Тести для самоперевірки

1. *Стратегія* — це:

- а) зразок, до якого прагне наблизитись підприємство;
- б) мета управління, що визначає модель підприємства;
- в) конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство;
- г) філософія, якою має керуватися організація, що її має;
- д) елемент самовизначення підприємства чи організації;
- ж) це генеральна програма дій, спрямована на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

2. *З організаційно-управлінської точки зору стратегія розглядається:*

- а) як шаблон логічних і послідовних дій;
- б) у розрізі загального значення для підприємства;
- в) як стандарт для загального розвитку підприємства.

3. *Реальна стратегія включає:*

- а) заплановані дії керівництва;
- б) адаптивну реакцію керівництва на зміни ситуації;
- в) всі відповіді правильні.

4. *Основні завдання стратегії полягають у наступному:*

- а) визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок;
- б) постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- в) формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва;

- г) реалізація стратегічного плану;
- д) оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану;
- ж) всі відповіді правильні.

5. Ознакою недостатньо обґрунтованої стратегії є ототожнення стратегії й тактики діяльності:

- а) так;
- б) ні.

6. Система стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний проміжок часу і, що відображає специфіку функціонування і розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі, — це...:

- а) стратегічний набір;
- б) стратегічна альтернатива;
- в) стратегічний комплект.

7. Вимоги до стратегічного набору:

- а) орієнтація на досягнення реальних можливих цілей; ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору стратегій;
- б) орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей; ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору стратегій; ієрархічний характер; надійність; відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку; гнучкість і динамічність; баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними;
- в) вимог не існує.

8. Діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської стратегії — це:

- а) процес побудови стратегічного набору;
- б) складання SWOT-аналізу підприємства;
- в) конкретизована позиція підприємства в середовищі.

9. Інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі — це:

- а) проблема;
- б) стратегічна прогалина;
- в) стратегія.

10. Генеральний директор підприємства відповідальний за розробку:

- а) корпоративної стратегії;
- б) ділової стратегії;
- в) функціональної стратегії;
- г) операційної стратегії.

РОЗДІЛ 7

СИСТЕМА СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Корпоративні стратегії підприємства

Корпоративна стратегія — це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

В мультибізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

В однобізнесових підприємствах ці два види стратегії об'єднуються — корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки).

Стосується корпоративна стратегія класичних корпорацій — сукупності юридичних або фізичних осіб, пов'язаних обов'язками щодо створення господарського підприємства, а також диверсифікованих підприємств — об'єднання підприємств, які займаються різними видами діяльності, виробляють різну продукцію і надають різні послуги.

Корпоративна стратегія поєднує і підпорядковує діяльність окремих СОБ. Вона направлена на вирішення наступних завдань:

— розподіл ресурсів між СОБ на основі портфельного аналізу — дослідження господарського портфелю (сукупності окремих підрозділів, видів діяльності, продукції) та генерації стратегічних ініціатив на корпоративному рівні з метою оцінки товарно-ринкових можливостей підприємства, ухвалення рішення щодо того, які види діяльності для нього найдоцільніші;

— заходи щодо реструктуризації підприємства — зміни структури організаційно-правової форми з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення;

— єдину стратегічну орієнтацію СОБ та ефект синергії.

Розробка корпоративної стратегії передбачає звичайно наступні *види дій*:

- дії по досягненню диверсифікованості. Цей аспект стратегії визначає, чи буде диверсифікованість обмежуватися декількома галузями

промисловості або поширяться на багато галузей, що й визначить позицію підприємства в кожній з окремих галузей;

- дії по поліпшенню загальних показників діяльності в тих галузях, де вже працює підприємство. Рішення повинні бути прийняті по посиленню конкурентоспроможності й прибутковості в довгостроковій перспективі;

- дії, спрямовані на пошук шляхів одержання синергетичного ефекту серед родинних підприємств і перетворення ефекту в конкурентну перевагу. Підприємства, розширюючи своє поле діяльності за рахунок схожих технологій, аналогічного характеру роботи й каналів збуту, того ж сегменту ринку, досягає переваги перед іншими компаніями, що переорієнтується на абсолютно нові для них види діяльності.

Ефективна корпоративна стратегія, на думку М.Портера, повинна визначати: загальну ефективність діяльності підприємства (безперечна умова доцільності його існування); унікальне становище підприємства стосовно його конкурентів; доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів; конкурентну перевагу підприємства як наслідок узгодженості його дій; життєздатність підприємства як результат ефективності його діяльності.

Такий погляд на корпоративну стратегію враховує важливість ключових компетенцій підприємства, обумовлених стратегічно важливими функціональними процесами.

Ефективність корпоративної стратегії виявляється в успішній діяльності підприємства у всіх важливих для нього сферах, збалансованому функціонуванні СОБ, що може бути реалізовано при дотриманні наступних *принципів*:

- принцип цілісності (корпоративна стратегія має бути сформована як певна система);

- принцип безперервності (навіть вдало сформульована стратегія потребує з часом уточнень, коригувань тощо);

- принцип гнучкості (здатність стратегії змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбаченими обставинами);

- принцип точності (стратегія повинна бути конкретизована і деталізована, наскільки це можливо з огляду на зовнішні і внутрішні умови діяльності корпорації);

- принцип участі (до розроблення стратегії необхідно залучати всіх, кого можна).

Формування корпоративної стратегії має враховувати всі об'єктивні фактори її функціонування, бачення її стану на різних етапах розвитку, аналіз конкретних результатів діяльності, її основні компоненти: масштаб діяльності, місія, цілі, стратегія розвитку, ресурси і синергетичний ефект від їх використання (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

КОМПОНЕНТИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

Компонент стратегії	Роль у визначенні корпоративної стратегії
Масштаби діяльності і місія	Вид діяльності підприємства. Сегменти ринку споживачів, на які спрямована діяльність підприємства. Технології, що будуть використані. Сенс існування підприємства
Цілі	Ключові аспекти діяльності підприємства. Показники діяльності стосовно кожного аспекту. Терміни досягнення показників
Стратегія розвитку	Методи досягнення підприємством бажаного рівня розвитку. Можливості досягнення бажаного рівня за рахунок існуючих напрямків діяльності. Необхідність розвивати нові напрямки діяльності, виходити на нові ринки, щоб досягти бажаного рівня розвитку
Розподіл ресурсів	Принципи розподілу фінансових ресурсів підприємства, покликані забезпечити максимальну віддачу
Складові синергізму	Компетенції, знання, нематеріальні активи (популярність торгової марки, висока репутація тощо). Ресурси, активи, функціональні процеси (виробничі потужності, науково-дослідні розробки, канали реалізації)

Від особливостей бачення сутності і ролі цих компонентів залежить зміст корпоративної стратегії, що підкреслює особливу важливість у цій справі фахової кваліфікації менеджерів, передусім керівників вищої ланки. Керівники ключових виробництв також беруть участь у розробленні стратегії компанії, особливо в тих аспектах, які стосуються очолюваного ними виробництва. Найважливіші стратегічні рішення ухвалює Рада директорів корпорації.

Таким чином корпоративна стратегія повинна забезпечувати стійке економічне зростання і розвиток підприємства. При цьому поняття «зростання» та «розвиток», хоча і є взаємозалежними, але за своїм змістом можуть багато в чому не збігатися.

Зростання — це, в основному, збільшення розмірів підприємства та розширення обсягу виробництва (випуск продукції, величина продажів, чисельність персоналу та ін.).

Розвиток означає якісну зміну та відновлення господарської системи, підвищення ефективності її функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах і поліпшення якості продукції, що випускається.

Корпоративні стратегії тісно пов'язані з «життєвим циклом» підприємства. За допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління життєвим циклом підприємства.

У відповідності з фазами життєвого циклу, до *базових корпоративних стратегій*, що відображають основні напрямки розвитку підприємства, відносяться:

1. Стратегія зростання — характерна для підприємств, функціонуючих у галузях, що динамічно розвиваються (стадія зародження та зростання життєвого циклу підприємства). Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три альтернативних різновиди:

1) *стратегія інтенсивного зростання*, яка припускає безперервне збільшення обсягу виробництва продукції основної діяльності, що досягається завдяки відновленню основних фондів, підвищенню кваліфікації працівників, поліпшенню використання основних та оборотних фондів, удосконаленню організації праці та виробництва. Дану стратегію використовують, коли ринковий попит на продукцію зростає та пропозиція ресурсів також зростає;

2) *стратегія інтеграційного зростання* припускає об'єднання або поглинання одних підприємств іншими, пов'язаних з їх діяльністю;

3) *стратегія диверсифікаційного зростання* припускає проникнення підприємства в інші галузі виробництва. Стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підприємство не було надто залежним від одного виду діяльності.

2. Стратегія стабілізації — це стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості (стадія зрілості або стабілізації життєвого циклу підприємства). Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту.

3. Стратегія скорочення припускає комплексні дії відносно поступового згортання бізнесу, що перейшов у заключну стадію життєвого циклу. До стратегій скорочення відносяться:

• *стратегія «Збір урожаю»* передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій перспективі. Цю стратегію застосовують здебільшого до безперспективних видів діяльності, щоб одержати максимальний сукупний дохід за період, протягом якого відбувається скорочення їх випуску;

• *стратегія «скорочення витрат»* передбачає пошук можливостей, які сприятимуть зменшенню витрат виробництва, підвищенню продуктивності праці тощо;

• *стратегія «скорочення підприємства»* вимагає закриття або продажу одного з його підрозділів заради досягнення довгострокових цілей. Здебільшого цю стратегію вибирають диверсифіковані підприємства, щоб узгодити види діяльності або підтримати найперспективніші з них. Вважають, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію

скорочення, коли відмовляються від окремих підрозділів чи реалізують основні фонди в значному обсязі;

• *стратегія «ліквідація підприємства»* — крайній випадок стратегії скорочення. Вона здійснюється тоді, коли підприємство не має змоги продовжувати свою діяльність.

Інтеграційне зростання підприємства здійснюється за двома основними напрямками:

1) *горизонтальна інтеграція* — поглинання або об'єднання з підприємствами-конкурентами, що виробляють аналогічну продукцію, з метою завоювання більшої частки ринку за рахунок частки ринку об'єднаної або поглиненої компанії;

2) *вертикальна інтеграція* — організація, об'єднання або поглинання підприємств, взаємозалежних технологічно (наближення до кінцевого споживача — пряма інтеграція або до постачальника — зворотна інтеграція, може бути також повна інтеграція — і до постачальника, і до споживача).

Вертикальна інтеграція має сенс тільки в тому випадку, якщо вона приводить до посилення конкурентної позиції підприємства за рахунок скорочення витрат або посилення диференціації продукції основної діяльності.

Інтеграція «назад» (у напрямку до постачальників) дає істотні переваги, коли постачальники одержують значні прибутки та коли компоненти, сировина та матеріали, що поставляються, займають основну частину всієї собівартості кінцевого продукту підприємства. Дана інтеграція може також знизити залежність підприємства-виробника від постачальників найважливіших компонентів готової продукції або від підприємств, що надають певні послуги.

Інтеграція «уперед» (в напрямку до споживачів) у діяльність по розподілу товарів і проведення прямих продажів кінцевому користувачеві може дати зниження витрат і встановлення більш низьких цін для покупця за рахунок усунення дорогої традиційної мережі розподілу продукції.

Вертикальна інтеграція має і деякі істотні *недоліки*:

1) збільшує капіталовкладення в галузь, де працює підприємство, підвищуючи тим самим ризик, замість спрямування фінансових ресурсів в інші, більш дохідні галузі (вертикально інтегровані підприємства зацікавлені в захисті своїх інвестицій і прагнуть зберегти технології та виробничі потужності, навіть якщо вони старіють);

2) інтеграція «назад» обмежує підприємство відносно волі вибору постачальників — може виявитися, що одержувати сировину ззовні дешевше (або результати по обслуговуванню різноманітних запитів одержувачів можуть бути нижче);

3) вертикальна інтеграція приводить до проблем, пов'язаних з балансуванням потужностей на кожному етапі в ланцюжку цінностей (кри-

тичний обсяг виробництва у кожній ланці може не відповідати потребам пов'язаної з нею ланки);

4) вертикальна інтеграція вимагає різних навичок і ділових здатностей (виробництво, оптова та роздрібна торгівля — різні сфери бізнесу з різними ключовими факторами успіху, навіть якщо товари одні й ті ж самі);

5) вертикальна інтеграція з виробниками частин і компонентів виробів може скоротити виробничу гнучкість компанії, збільшити час, необхідний для розробки нових моделей і впровадження їх на ринок (постійне переналадження та переоснащення устаткування вимагають витрат і часу).

Таким чином, у стратегії вертикальної інтеграції можуть бути як сильні, так і слабкі сторони. Напрямок та масштаб інтеграції залежить від можливості поліпшення стратегічної позиції підприємства в напрямку зниження витрат; від впливу на капітальні витрати, гнучкість і швидкість відповідної реакції на зовнішні погрози; від здатності створити конкурентну перевагу.

Стратегія диверсифікації діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом його виходу на нові сектори ринку і розширення діапазону його діяльності.

Великим ризиком для підприємства у випадку концентрації на єдиному виді діяльності є зосередження всіх його зусиль на одному напрямку. Якщо галузь перебуває в стадії спаду, темпи зростання та обсяги прибутку підтримувати на колишньому рівні стає все складніше. Зміни в потребах споживачів, технологічні нововведення або поява нових товарів-субститутів можуть істотно підірвати позиції підприємства або просто знищити його.

З цієї причини багато вузькоспеціалізованих підприємств усе більше звертаються до диверсифікації, коли їхній бізнес знаходиться на піку розвитку.

Диверсифікація переважно здійснюється за допомогою наступних заходів:

- поглинання або злиття з підприємством, яке вже працює у новій галузі;
- створення власного нового підприємства «з нуля»;
- створення спільного підприємства.

Однією з перешкод, при входженні в нову галузь шляхом поглинання, є проблема пошуку існуючого підприємства, що займає сильні позиції, у співставленні з витратами на входження. Проте поглинання є найбільш прийнятним способом і має переваги у швидкості проникнення на ринок.

Найбільшою перешкодою при входженні в нову галузь шляхом створення нового підприємства є вартість подолання вхідних бар'єрів і необхідність витрат часу для того, щоб зайняти сильні та прибуткові конкурентні позиції.

Створення спільних підприємств дає корисний ефект, якщо:

- 1) ризиковано або неекономічно вести бізнес поодиноці;
- 2) об'єднання ресурсів декількох організацій створює структуру з більш значними конкурентними перевагами, необхідними для досяг-

нення успіху (кожен партнер вносить у спільну справу те, чого немає в інших партнерів);

3) спільне підприємство з іноземним партнером надає можливість перебороти імпортні квоти, тарифи, національні політичні інтереси та культурні бар'єри.

Існує два основних види диверсифікації:

- 1) диверсифікація у споріднені галузі;
- 2) диверсифікація у неспоріднені галузі.

Причиною виникнення першого виду диверсифікації є стратегічна перспектива, що приводить до появи додаткових конкурентних переваг, використання яких в остаточному підсумку дає можливість збільшення прибутку. Сфери діяльності мають стратегічну перспективу, коли існує потенціал: 1) для реалізації економії на масштабах діяльності або зниження витрат, пов'язаних зі спільним використанням технологій, виробничих потужностей, збутової мережі або торговельної марки; 2) для передачі досвіду; 3) для додаткової диференціації.

Диверсифікація у неспоріднені галузі здійснюється в основному для одержання фінансових результатів. Переваги такої диверсифікації полягають у наступному:

1) розподіл ризиків спільної діяльності між підприємствами, що входять у різні галузі;

2) можливість швидкого одержання прибутку (якщо підприємство, що купується, має великий потенціал можливостей або потребує підтримки більш сильного підприємства для реалізації прибуткових проектів).

Відповідно до різновидів диверсифікації підприємств стратегія диверсифікації може бути *непов'язаною, пов'язаною, комбінованою, суміжною, географічною*.

Стратегія непов'язаної (конгломератної) диверсифікації. До неї вдаються при впровадженні виробництва нових видів продукції, що потребує освоєння нових технологій і ринків. Вона передбачає створення цінності завдяки ефективному внутрішньому розподілу капіталу, купівлі інших корпорацій або продажу власних бізнес-одиниць, реструктуризації їх активів. Підприємства, що функціонують на засадах непов'язаної диверсифікації, називають конгломератами — об'єднаннями технологічно не пов'язаних підприємств різної галузевої орієнтації, на основі автономії економічної діяльності і децентралізованого управління. Отже, сфери бізнесу, що знаходяться в їх портфелі, мають між собою слабкі стратегічні відповідності.

Основна перевага стратегії непов'язаної диверсифікації полягає у зниженні ризику для конгломерату загалом, оскільки різні галузі можуть одночасно перебувати на різних фазах галузевих життєвих циклів, тому спади в одних компенсуватимуться піднесеннями в інших.

Прибутковість конгломерату значною мірою залежить від здатності управлінського ядра передбачати перспективи галузевої кон'юнктури, уміння вигідно розпоряджатися компонентами портфелю сфер бізнесу. Це потребує від менеджерів вищого рівня особливої високої спеціалізованої кваліфікації.

Стратегія пов'язаної диверсифікації. Може бути ефективною у періоди загальноекономічного спаду, оскільки за таких умов, як свідчить досвід багатьох країн, найбільші шанси на виживання мають корпоративні структури типу концерну — крупні об'єднання підприємств, пов'язаних спільними інтересами, договорами, капіталом, спільною діяльністю. Часто вони поєднуються довкола сильного головного підприємства — холдингу (материнської компанії, яка тримає у своїх руках їх акції). Це означає, що портфелі таких підприємств мають значні стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу. У зв'язку з тим, що загальноекономічний спад негативно позначається на всіх сферах бізнесу, особливої актуальності набуває мінімізація витрат, з чим концерни справляються краще, ніж конгломератні організації.

Комбінована диверсифікація. Вона є поєднанням пов'язаної (спорідненої) і непов'язаної (неспорідненої) диверсифікацій.

Суміжна диверсифікація. Доцільна для підприємств, які випускають технологічно різні товари для одних і тих самих ринків або технологічно подібні товари для різних ринків.

Географічна диверсифікація. Це своєрідний наступ на ринки в інших географічних зонах, що вимагає нових ресурсів і компетенцій. На сучасному етапі географічна диверсифікація передбачає інтернаціоналізацію сфери інтересів, з чим пов'язані динамічний розвиток міжнародної торгівлі, вихід підприємств на іноземні ринки.

7.2. Ділові стратегії підприємства

Якщо корпоративна стратегія стосується всього підприємства, то ділова конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній області бізнесу. Її ще називають конкурентною, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг.

Підходи до формування стратегії окремої СОБ не відрізняються від формування загальної стратегії. Специфіка стратегії для неї полягає в підпорядкованості основних елементів цієї стратегії провідним стратегічним напрямкам підприємства в цілому та в особливому акценті на розробку конкурентної і функціональної стратегій СОБ.

Терміном «ділова стратегія» позначається тип управління окремою сферою діяльності підприємства.

Ділова (конкурентна) стратегія — це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), яка визначає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

Ділова стратегія втілюється здебільшого в бізнес-планах, де визначає методи і форми управління різними видами бізнесу з метою збалансування господарського портфелю. На підставі її аналізу можна зрозуміти, як підприємство домагатиметься успіху в конкурентній боротьбі.

Для ділової стратегії характерні наступні напрямки діяльності:

- своєчасна реакція на зміни, що відбуваються в галузі, в економіці в цілому, у політиці й інших значимих сферах;
- розробка конкурентоспроможних мір і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу над конкурентами;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- рішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у цей момент;
- рішення питання про сферу з найбільшими шансами виграшу в конкурентній боротьбі;
- розробка характеристик продукції, здатних залучити покупців і виділити підприємство із середовища інших конкурентів;
- нейтралізація конкурентних заходів супротивників.

При розробці ділової стратегії глибоко вивчають конкурентне середовище та оперують такими поняттями як конкурентна сила і конкурентна позиція, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку.

Існування різних способів досягнення конкурентних переваг формує безліч ділових стратегій. Можна сказати стільки, скільки є конкурентів. Однак, якщо абстрагуватися від тонкощів та поверхневих розходжень і врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, яку воно намагається досягти, то можна виділити лише декілька типових видів ділових стратегій.

Так М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги — лідерство по витратах, диференціація, фокусування на сегменті. Загальна характеристика цих стратегій наведена у таблиці 7.2.

Таблиця 7.2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕСУ

Стратегія бізнесу	Зміст стратегії	Необхідні передумови	Переваги	Ризики
Лідерство по витратах	Усі дії спрямовані на скорочення витрат. Якісні характеристики діяльності є другорядними	Велика частка ринку або інші суттєві переваги; найсуворіший контроль за витратами	Підприємство отримує прибуток навіть, коли конкуренти потрапили у зону збитку. С захищенням від споживачів, що можуть впливати на ціну товару. Перевага по відношенню до постачальників, оскільки зростання ціни не зачіпає лідера	Загроза імітацій способів технології та методів виробничого процесу. Загроза появи нових технологій. Не враховуються маркетингові аспекти. Загроза інфляції витрат
Диференціація	Продукція повинна мати децю неповторне для споживача. Витрати грають другорядну роль	Досвід у маркетингу. Інжинирингові розробки. Творчі спроможності. Важливі вкладення в базові дослідження. Привал традиції роботи в галузі	У споживачів виробляється прихильність до торгової марки, що знижує їх чутливість до ціни та створює додаткові бар'єри для входження на ринок. Високий прибуток полегшує відношення з постачальниками. Забезпечує захист від товарів-замінників	Загроза імітації унікальних властивостей товару. Не враховується ціна (вирати). Зниження значення диференціації для покупців зі змінною цінністю
Фокусування на сегменті	Обробка одного або декількох сегментів і досягнення там або лідерства по витратах, або диференціації	Підприємство повинно працювати на сегменті ефективніше, ніж конкуренти, що охоплюють весь ринок	Переваги попередніх стратегій по відношенню до окремого сегменту ринку	Відрив у ціні підприємства, що працює на всьому ринку може бути надто великим, що перевищить переваги спеціалізованих товарів. Небезпека наближення потреб окремого сегменту і всього ринку

На основі трьох базових стратегій М. Портера, можна остаточно виділити наступні види конкурентних стратегій підприємства (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Основні види конкурентних стратегій за Портером

1. *Стратегія лідерства по витратах* — передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює переважну більшість клієнтів (покупців, споживачів).

2. *Стратегія диференціації* — спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу також приваблює споживачів.

3. *Стратегія оптимальних витрат* — дає можливість покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару, з низькою ціною.

4. *Стратегія ринкової ніші або фокусування* у свою чергу поділяється на стратегії:

— сфокусована стратегія низьких витрат — орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

— сфокусована стратегія диференціації — орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, яких підприємство забезпечує диференційованими товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

На думку А. Юданова, конкурентні стратегії, розроблені М. Портером, найбільш широко можуть застосовувати вузькоспеціалізовані підприємства, які освоїли одну зі сфер особливих потреб споживачів, та підприємства-гіганти, що контролюють ринок або його значну частину.

Однак на ринку функціонують й інші види підприємств, для яких теж доцільно сформувати конкурентну стратегію.

За А. Юдановим розрізняють чотири типи конкурентних стратегій підприємств, зорієнтованих на різні умови середовища та різні ресурси, що перебувають у їхньому розпорядженні: віолентна (силова), патієнтна (нішова), комутантна (стратегія пристосування) і експлерентна (піонерська). Основні особливості перелічених стратегій наведені в табл. 7.3.

Реалізуються зазначені стратегії на відповідних типах підприємств (віоленти, комутанти, патієнти та експлеренти).

Таблиця 7.3

ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ (ЗА А.ЮДАНОВИМ)

Тип стратегії	Виробництво	Розмір організації	Стійкість організації	Витрати на НДДКР	Конкурентні переваги
Віолентна	масове	великий	висока	великі	Висока продуктивність
Патієнтна	спеціалізоване	великий, середній, малий	висока	середні	пристосованість до ринку
Комутантна	універсальне	малий	низька	малі	гнучкість
Експлерентна	експериментальне	середній, малий	низька	великі	випередження у нововведеннях

Також вчений до кожного з підприємств по аналогії за певним типом біологічної поведінки підібрав окремих представників світу фауни.

Віолентна стратегія характерна для підприємств, які діють у сфері виробництва стандартних товарів і послуг. До них належать три різновиди організацій: «горді леви», «могутні слони» та «неповороткі бегемоти». «Горді леви» — перша стадія в розвитку гігантських підприємств-віолентів, які швидко ростуть завдяки успіху своєї продукції на ринку й слабо диверсифіковані. Вони переважно є лідерами технічного прогресу в галузі. «Могутні слони» — наступна стадія розвитку віолента. Вони відрізняються особливо великими розмірами, широкою диверсифікацією та наявністю мережі закордонних філіалів. «Неповороткий бегемот» — завершальна стадія розвитку віолента, таке підприємство зберігає чималі розміри, але втрачає динамічність розвитку. Для нього характерна надзвичайно широка диверсифікація (розпорощення сил у багатьох напрямках) і поступове збільшення технологічного відставання. Стратегія віолентів доволі проста: вони намагаються домінувати на

ринку чи в його частині з метою витіснення конкурентів, приваблюючи покупця порівняно дешевими й добротними товарами та послугами.

Патієнтна стратегія типова для підприємств-патієнтів («хитрих лисць»), які мають вузьку спеціалізацію. Вона передбачає виготовлення нетрадиційної продукції для певного, найчастіше вузького сегменту ринку. Основною перевагою патієнтів є те, що їхні вироби незамінні для відповідної групи споживачів, тому виникає можливість завоювання максимальної частки ринку. Усвідомлюючи, що боротьба з гігантами у виробництві стандартної продукції не забезпечить перемоги над ними, патієнти спрямовують зусилля на задоволення особливих потреб споживача.

Комутантна стратегія приваблива для дрібних неспеціалізованих підприємств, яким легше задовольняти невеликі за обсягом і короткострокові потреби споживача. Комутанти не пов'язані з певною сферою діяльності, легко переходять з одного ринку на інший, часто пропонують товари-підробки. Гнучкість і вміння пристосовуватися є основою їхньої конкурентної стратегії. До комутантів найчастіше належать невеликі підприємства сфери послуг — кафе, перукарні, косметичні салони тощо.

Експлерентна стратегія передбачає створення нових і радикальну зміну старих сегментів ринку. Основною конкурентною перевагою цих підприємств є впровадження принципових нововведень (ці підприємства порівнюють з ластівками, які першими повертаються після зими). Вони прагнуть створити новий ринок і мати вигоди від одноосібної присутності на ньому протягом певного часу. На відміну від віолентів, які намагаються уникнути помилок у масовому виробництві продукції, експлеренти прагнуть «перевернути» ринок, хоча це трапляється не так вже й часто. За даними американських дослідників, досягають успіху лише 15 % підприємств, хоча їхня роль велика.

Таким чином, конкурентна стратегія залежить від типу підприємства.

Будь-яка конкурентна стратегія зможе забезпечити собі конкурентну перевагу переважно за рахунок наступальних стратегічних дій. Оборонні стратегії можуть захистити, зберегти конкурентну перевагу, але край рідко допомагають її сформувати.

Виділяють *шість основних типів наступальних дій*:

- заходи, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента, чи перевершити їх;
- заходи, спрямовані на використання слабких сторін конкурента проти нього;
- одночасний наступ на декількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів і ніш;
- партизанська війна;
- випереджаючі удари.

Важливе значення для вибору конкурентної стратегії має і конкурентна позиція підприємства на ринку. Виходячи з частки ринку, яку утримує підприємство, Ф. Котлер виділив чотири типи конкурентних стратегій (рис. 7.2): *лідера, атакування лідера (претендента на лідерство), послідовника (переслідування лідера) та фахівця (новачка або «нішера»*).



Рис. 7.2. Конкурентні стратегії за Ф. Котлером

Підсумовуючи вищезазначене та зважаючи на те, що у ринкових умовах можуть зростати тільки конкурентоспроможні підприємства, відповідно до класифікації підприємств визначають базові стратегії забезпечення їх конкурентоспроможності. Вони залежать від видів та масштабів діяльності підприємства на ринку, його позиції на даному ринку, стадії життєвого циклу підприємства та галузі, в якій воно функціонує, тощо. У таблиці 7.4 наведені можливі базові стратегії конкурентоспроможності підприємств.

Різним групам підприємств властиві різні види конкурентних стратегій. Ці стратегії, у свою чергу, мають певні можливості реалізації. Так, для великих технологічно орієнтованих підприємств довгострокове підвищення конкурентоспроможності пов'язане, насамперед, зі зміною виробничого апарату. Для підприємств із високим науково-виробничим потенціалом стратегічні рішення передбачають розробку нового виду продукції, а також її впровадження на ринок. Для підприємств, які спрямовують свою діяльність на задоволення першочергових потреб населення, найважливішим є раціональне поведіння на ринку свого продукту.

Таблиця 7.4

**БАЗОВІ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ДЛЯ РІЗНИХ ТИПІВ ПІДПРИЄМСТВ**

Підприємства	Характеристика типу підприємств	Можливі базові стратегії конкуренції
Технологічного типу	Функціонують на основі системи базових технологічних процесів, заміна яких привела б до зміни профілю підприємства і, по суті, до організації нового підприємства	Стратегія лідерства по витратах. Сфокусована стратегія лідерства по витратах
Кон'юнктурного типу	Базуються на реактивній взаємодії з ринком, не мають стабільної технології та випускають вироби, які не вимагають складного освоєння виробництва	Стратегія оптимальних витрат
Маркетингового типу	Орієнтуються на поточні потреби ринку, намагаються вчасно підготувати технологію до майбутніх вимог ринку, активно впливають на ринковий попит майбутніх періодів	Стратегія «партизанської війни». Стратегія попереджувального удару
Технологічної атаки	Еволюційно змінюють технологію виробництва під впливом НТП, самостійно або раніше інших роблять стрибкоподібні зміни технології	Наступальна стратегія
Віоленти	Підприємства-гіганти, на яких виробництво стандартних товарів можна налагодити більш ефективно і з меншими витратами, чим виробництво невеликих партій диференційованих товарів	Лідерство по витратах через можливість використання ефекту від масштабів виробництва
Патієнти	Вузькоспеціалізовані підприємства, які виготовляють особливу продукцію для певного шару споживачів	Стратегія фокусування
Комутанти	Малі неспеціалізовані підприємства	Стратегія сфокусованої диференціації
Експлеренти	Підприємства, які займаються ризикованим бізнесом і перші виходять на ринок з новим продуктом	Стратегія першопрохідця
Лідер галузі	Підприємство займає провідне місце, розвиває нові технології, пропонує ринку нові продукти	Стратегія оборони і зміцнення
Послідовник	Копіювання ідей лідера, витрати великих коштів на адаптацію виробництва до номінальної динаміки лідера	Наступальна стратегія. Стратегія імітації. Стратегія «партизанської війни»
Аутсайдер	Працює на «хвостах» життєвого циклу виробів	Стратегія «збирання врожаю». Стратегія відступу

7.3. Функціональні стратегії та їх взаємозв'язок

Корпоративна та ділова стратегії повинні опиратися на функціональні стратегії: маркетингову, виробничу, фінансову та інші. Тільки повне врахування особливостей цих стратегій забезпечує ефективне формування та реалізацію корпоративної і ділової стратегій.

Функціональні стратегії належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо). Відповідальність за формування функціональної стратегії лежить на керівниках відділів (підрозділів).

Кожна функціональна стратегія повинна містити:

- 1) цілі, умови, основні напрямки діяльності окремих підрозділів;
- 2) порядок, послідовність вирішення завдань, заходи та засоби для досягнення поставлених цілей.

Основними функціональними стратегіями підприємства є стратегія маркетингової діяльності, стратегія виробництва, стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, екологічна стратегія, а також комплексні стратегії, між якими у процесі їх здійснення існують різноманітні зв'язки (рис. 7.3.). Ці зв'язки досить непрості і неоднозначні, оскільки кожен підрозділ, кожна служба підприємства мають своє бачення перспективи, що ускладнює узгодження функціональних стратегій, іноді породжує суперечності між ними.

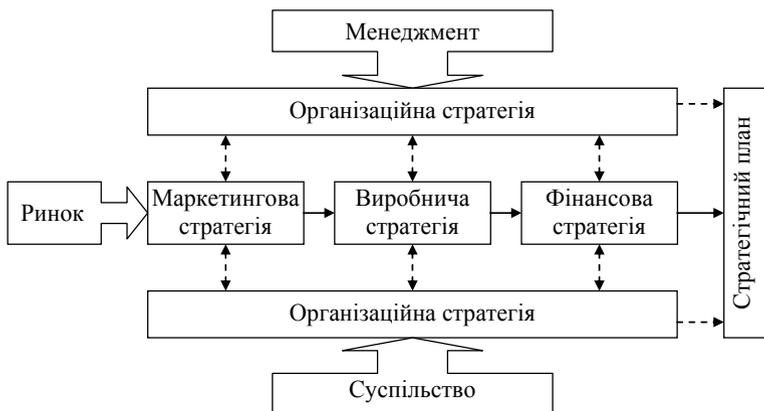


Рис. 7.3. Схема взаємозв'язку основних функціональних стратегій підприємства

Оптимальність функціональних стратегій забезпечується максимальним урахуванням при їх формулюванні особливостей внутрішнього і зовнішнього середовищ, сильних і слабких сторін підприємства. У цьому процесі вищий менеджмент, як правило, враховує:

- зміст і значущість впливу діяльності функціонального підрозділу на досягнення цілей і місії підприємства;
- вплив робіт, пов'язаних із реалізацією кожної функції, на розвиток підприємства;
- переваги і недоліки окремих функцій;
- ступінь збалансованості процесу розвитку підприємства і кваліфікації виконавців (персоналу);
- можливості трудових, виробничих і фінансових ресурсів підприємства;
- ступінь взаємозалежності функцій у загальній системі управління підприємством.

Функціональна стратегія, підтримуючи корпоративну, ділову стратегію, підпорядковує функціональні системи підприємства (виробництво, фінанси, персонал тощо) досягненню загальних цілей. У її межах зосереджуються ресурси, що забезпечують реалізацію головних стратегій. За більшістю ознак її роль є забезпечувальною, та аж ніяк не другою.

Для підприємства, що бореться за успіх у конкурентному середовищі, маркетингова стратегія має найвищий пріоритет, оскільки вона покликана забезпечити обґрунтування цілей і завдань на кожному окремому ринку (сегменті ринку) і стосовно кожного виробу з урахуванням особливостей конкуренції і попиту споживачів, тому вона розробляється першою.

Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей підприємства і його можливостей, дослідження ринків і вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача та найкращі перспективи збуту.

Усіма своїми засобами вона орієнтує підприємство на ринкові цінності, підпорядковує його діяльність забезпеченню споживчих потреб покупців цільового ринку. Формулювання її пов'язане із з'ясуванням особливостей потенційних покупців, їх потреб і життєвих цінностей; головних конкурентів, їх товарів, методів і способів поведінки на ринку; оптимальним вибором товарної і цінової політики; умінням ефективно створювати і використовувати торгівельні мережі; здатністю створювати позитивний імідж своєму товару, торговій марці, а також переконувати покупця в особливих вигодах від користування пропонованим товаром і забезпечувати ці вигоди.

Процес розроблення і формулювання маркетингової стратегії охоплює такі *етапи*:

– дослідження ринку (конкурентного середовища, особливостей попиту і купівельної поведінки споживачів, з'ясування масштабу потенційного і незадоволеного попиту);

– вибір цільового сегменту ринку і формулювання зорієнтованої на його специфіку маркетингової стратегії;

– формулювання мікс-концепції маркетингу — системи заходів щодо ефективного використання результатів маркетингових досліджень, ресурсів і можливостей підприємства з метою досягнення найвигіднішого співвідношення витрат і ефектів від них, очікуваних позицій у конкурентній боротьбі, максимального визнання споживачів;

– реалізацію передбачених маркетингових заходів, аналіз результатів і коригування подальших дій.

До *основних стратегій маркетингу* відносяться наступні:

- 1) стратегія диференціації ціни;
- 2) стратегія поліпшення якості;
- 3) стратегія розробки товарів;
- 4) стратегія міцного впровадження на ринку;
- 5) стратегія розвитку ринків.

Після визначення маркетингової стратегії на її основі будують виробничу стратегію.

Такий підхід обумовлений тим, що в ринковій економіці центральною фігурою є споживач: кожне підприємство прагне знайти свого споживача, вивчити його потреби та смаки, і тільки потім думати про виробництво відповідного товару.

Виробнича стратегія формується на основі продуктових стратегій і стосуються прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління. Виробнича стратегія спрямована на налагодження виробничого процесу підприємства і його успішне функціонування.

Основні завдання виробничої стратегії:

- планування виробництва відповідно до корпоративної, ділових і функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондовіддачі;

- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів та інші завдання.

При формуванні виробничої стратегії необхідно не тільки враховувати наявні ресурси (матеріально-технічні, трудові, фінансові) і обсяги виготовлення продукції, але й технологічний рівень виробничих процесів, можливість відновлення (модернізації) устаткування, кваліфікований рівень персоналу, ступінь гнучкості виробничих процесів, тобто всіх дій відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Основними *альтернативними стратегіями виробництва* є наступні:

1) повне задоволення попиту — підприємство виробляє стільки продукції, скільки вимагає ринок у певний період часу. Запаси на складах готової продукції є мінімальними, а витрати на виробництво продукції можуть бути досить великими через часті зміни обсягів випуску;

2) виробництво продукції з орієнтацією на середньостатистичний попит — запаси певних товарів можуть накопичуватися при раптовому зменшенні попиту, реальні потреби ринку задовольняються за рахунок цих нагромаджень;

3) виробництво з урахуванням реально існуючого мінімального попиту;

4) використання існуючого виробничого потенціалу — виробництво товарів на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переозброєння виробництва; реконструкція виробництва;

5) створення нового виробництва;

6) зміни в технологічному процесі — нові методи виготовлення продукції, нові сировина та матеріали, інші.

Конкретизуються виробничі стратегії в операційних стратегіях. Своїм змістом виробничі стратегії спрямовані на управління виробничими процесами, забезпечення якості товарів і послуг, розвиток виробничих потужностей, досягнення лідерства за витратами (табл. 7.5).

Успішне здійснення виробничих стратегій є важливою передумовою реалізації загальних конкурентних стратегій підприємства.

Таблиця 7.5

ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ВИРОБНИЦТВА

Спрямованість стратегії	Зміст тактики
Виробничі процеси: посадження вартості продажу з низькими витратами; проекткування матеріальних потоків за операціями; підтримка розвитку спеціального та унікального за ефективністю обладнання; комбінування масового, серійного та дрібного виробництва; інвестування за критеріями отримання прибутку	Розробка виробничих графіків: гнучкі графіки роботи; графіки Гантта; диспетчеризація; постачання точно у строк. Управління запасами: мінімізація вкладення у запаси; використання ЛІТ-методів мінімізації; впровадження циклічної розрахунково-фізичної інвентаризації замість річної
Забезпечення якості: якість як основа конкурентоспроможності; досягнення якості завдяки менеджменту, а не засобам контролю; впровадження моніторингу якості; розробка систем управління якістю	Тактика забезпечення якості: якість є основою у відносинах з постачальниками; збалансованість якості і ціни; впровадження міжнародних стандартів і систем оцінювання якості; взаємодія із споживачами
Розвиток виробничих потужностей: інвестування за ринковими критеріями; первинність технології, а не техніки; орієнтація на «гнучкість» виробництва	Використання виробничих потужностей: організація групових робочих місць; розроблення виробничих графіків; гнучке використання виробничих потужностей; завантаження вільних виробничих потужностей «зовнішніми» замовленнями
Лідерство за витратами: орієнтація на збереження ресурсів; оптимізація витрат; мінімізація витрат на проектування і технологічну підготовку виробництва для виготовлення нової продукції	Зниження собівартості: зменшення матеріаломісткості; використання ефекту масштабу; використання кривої досвіду; збалансоване зниження витрат і диференціація продукції

Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок (НДПКР). Кожне підприємство, що дбає про свою конкурентоспроможність, має стратегію наукових досліджень, адже розробка, вдосконалення, модифікація продукту не можуть відбуватися без певного обґрунтування. Їх основою є результати маркетингових досліджень, що фіксують вимоги споживачів до товару. Однак остаточної форми продукт набуває внаслідок реалізації досліджень і розробок, тобто на стадії конструкторсько-технологічної підготовки виробництва.

Стратегія НДПКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів, технологічних проривів протягом періоду, на який її розробляють. При створенні нового продукту з'ясовують взаємозв'язок його життєвих циклів, попиту на нього і технології його виробництва, оскільки вони впливають на життєвий цикл підприємства.

На ефективних підприємствах технологія, що використовується, максимально забезпечує виготовлення конкурентоспроможних виробів. У такому разі головним орієнтиром стратегії НДПКР є створення виробів на основі їх вдосконалення. Отже, технологія є рушійною силою розвитку підприємства. Як тільки вона перестає виконувати цю роль, підприємство повинно переходити до іншого технологічного способу виробництва, щоб не продукувати застарілі товари і не втрачати конкурентоспроможності.

Таким чином, стратегія НДПКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Стратегія НДПКР буває двох груп:

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

Слід зазначити, що НДПКР забезпечують розроблення і впровадження інновацій різних типів. Залежно від поведінки менеджерів М. Фрідман відокремлює традиційну, опортуністичну, імітаційну, оборонну, наступальну стратегії інновацій (табл. 7.6)

Таблиця 7.6

КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ (ЗА М. ФРІДМАНОМ)

Тип стратегії	Основний зміст стратегії	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове техніко-технологічне, а потім і економічне відставання
Опортуністична	Орієнтація на продукт — лідер ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР	Можливий виграш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінюванні власних адаптаційних можливостей і ринку породжують ризик втратити ці переваги
Імітаційна	Закупівлі ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	Успіх можливий за високої спеціальної кваліфікації і постійної підтримки досягнутого рівня. В іншому разі неминуча втрата монопольних переваг
Оборонна	Намагання не відставати від інших без претензій на домінування	Використовують на невеликих підприємствах, які нерідко залежать від крупних
Наступальна	Прагнення бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, широким можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	Переваги (як і ризики «агресивної ініціативи») можуть бути спричинені будь-яким маневром

На сучасному етапі великого значення набувають такі суттєві характеристики нових технологій та інновацій, як екологічність, аварійнобезпечність, енерго- і ресурсоекономність, інформаційна місткість тощо. При цьому кожне підприємство вирішує, використовувати йому послуги науково-дослідних організацій, створювати власну підсистему НДПКР чи поєднувати обидва підходи. Власні дослідження та розробка традиційно здійснюють на науково-виробничих об'єднаннях, де, як правило, наявний високий науково-технічний потенціал.

Фінансова стратегія формується, коли маркетингова та виробнича стратегії в цілому вже визначені.

Це пов'язане з тим, що ринок капіталу практично завжди є доступним для тих підприємств, які мають привабливі ідеї відносно виробництва і просування того або іншого товару.

Фінансова стратегія — це загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Найважливіші завдання фінансової стратегії такі:

- а) балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;
- б) зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- в) забезпечення високих темпів зростання доходів;
- г) оптимізація співвідношень власного і позикового капіталу;
- д) вдосконалення структури капіталу підприємства;
- е) бюджетування;
- є) проведення оптимальної дивідендної політики та інші.

Особливого значення слід надавати рішенням про доцільну для підприємства структуру капіталу. Це стосується співвідношення між основним та оборотним, власним та залученим капіталом.

Підприємство повинно підтримувати певний баланс між заборгованістю та власним капіталом. Наявність боргів (кредитів) може підвищити ризик підприємства, насторожити інвесторів відносно здатності підприємства розплатитися із кредиторами. Використовуючи кредити, підприємство одержує більш високі доходи доти, поки віддача від позичених коштів перевищує відсоток, яким необхідно оплатити отримані кошти.

З погляду співвідношення власного та позикового капіталу, розрізняють наступні *стратегії фінансування*:

- 1) консервативна (для фінансування діяльності підприємство використовує лише власні кошти);
- 2) помірна (для фінансування діяльності підприємство використовує переважно власні кошти);

3) агресивна (для фінансування діяльності підприємство використовує переважно запозичені кошти);

4) суперагресивна (для фінансування діяльності підприємство використовує лише запозичені кошти).

Особливе місце серед функціональних стратегій займають *організаційна та соціальна*. Перша з них формується під впливом потреб управління. Вона тісно пов'язана з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Соціальна стратегія розробляється підприємством під впливом суспільства і його соціальних груп. Вона також тісно взаємозалежна з іншими функціональними стратегіями.

Стратегія управління персоналом (персонал-стратегія) полягає у визначенні системи добору, відбору, розвитку кадрів; планування, організації, контролю діяльності підприємства загалом і його підрозділів. Стратегічні цілі персонал-стратегій передбачають вибір концепції персоналізації, персоніфікації стратегічного менеджменту підприємства; визначення місця і ролі підсистеми управління персоналом як частини загальної системи управління; формування кадрової стратегії, політики, «кар'єрних стратегій» з урахуванням особливостей трудового потенціалу підприємства; створення системи підготовки фахівців відповідно до специфіки діяльності і напрямків розвитку підприємства; управління персоналом як поєднання принципів стратегічної і поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, її захисту, безпеки та гігієни тощо; формування ефективних комунікацій, заснованих на позитивних відносинах усередині і за межами підприємства; дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин; розробка планів і програм розвитку персоналу підприємства.

До *типових стратегій управління персоналом* відносять:

1) стратегію добору і навчання (добір і навчання персоналу; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організація безперервного навчання; організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу та ін.);

2) стратегію винагороди і мотивації (формування корпоративних цінностей, оцінки персонального внеску в загальні результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації та ін.);

3) стратегію формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин та ін.);

4) стратегію управління персоналом (план добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами).

Кожне підприємство має орієнтири діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього колективу. Формують їх як комплексні цілі, для досягнення яких розробляють комплексні стратегії — комплексні системи організаційно-технічних, технологічних, фінансових та інших заходів, спрямованих на досягнення комплексних цілей підприємства.

Такими можуть бути стратегії створення позитивного іміджу; підвищення якості продукції; підтримки конкурентних переваг; гарантування безпеки і збереження комерційної таємниці; підвищення продуктивності праці; економічного розвитку; соціального розвитку; вдосконалення загального управління (в т. ч. реструктуризація); охорони навколишнього середовища тощо.

Як правило, кожне підприємство має різні за типом і змістом «стратегічні набори», покликані забезпечити ефективне їх функціонування за різних умов. І саме завдяки комплексним стратегіям воно забезпечує стабільність свого функціонування за будь-яких умов.

7.4. Операційні стратегії

Операційні стратегії є своєрідною основою реалізації всіх інших, бо навіть загальна стратегія підприємства неодмінно конкретизується у певних діях і заходах. Більшість масштабних стратегічних рішень пов'язані з використанням ресурсів підприємства, що зумовлює необхідність мати досить конкретні стратегії на рівні підрозділів, робочих місць, де створюються стійкі конкурентні переваги. Ними можуть бути зниження витрат і підвищення якості продукції, розроблення нових товарів і їх споживчих якостей, впровадження новітніх технологій та обладнання, раціоналізація виробничих функцій, організація праці, планування тощо. На вирішення цих проблем спрямовані операційні стратегії підприємства.

Операційна стратегія підприємства — система заходів, що забезпечує досягнення мети в основній та інших видах діяльності підприємства, крім інвестиційної і фінансової.

Розробляють операційні стратегії, використовуючи загальні принципи управління. Навіть конкретна операційна стратегія, спрямована на вирішення конкретних завдань, підпорядкована загальній меті — досягненню певних конкурентних переваг підприємства. Основні операційні стратегії подані на рис. 7.4.

Стратегії операційного рівня сприяють реалізації стратегій вищих рівнів. Найтісніше вони пов'язані з функціональними стратегіями, а через них — з діловими і корпоративними. Маючи власну інформаційну

базу, операційні стратегії доповнюють і деталізують бізнес-плани підприємств.



Рис. 7.4. Операційні стратегії підприємства

Розробляють їх на відносно короткий проміжок часу (найчастіше — на термін не більше 2 років), вони потребують менше року на впровадження. На буденному рівні — це єдиний критерій, що відрізняє стратегію від тактики. Об'єктами операційних стратегій є проекти, технології, обладнання, товар, витрати, якість, ресурсоемність та ін. (рис. 7.5).

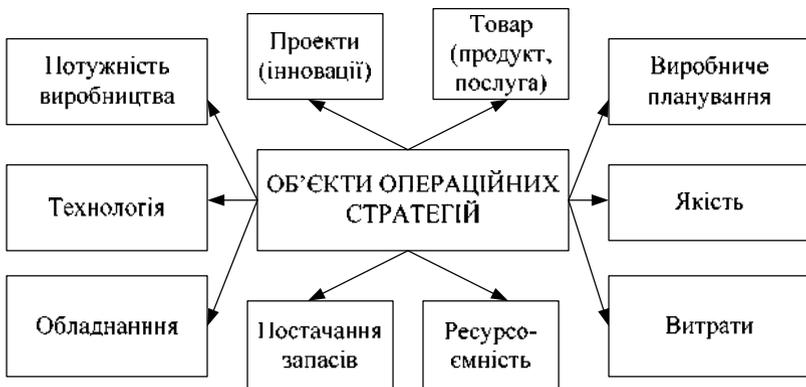


Рис. 7.5. Об'єкти операційних стратегій

Стратегія розвитку виробничих потужностей реалізується як проект інвестування у реконструкцію або в масштабну модернізацію. Опера-

ційна стратегія підвищення якості спрямована на забезпечення сукупності властивостей і характеристик товару, завдяки яким він набуває здатності задовольняти потреби споживачів. Останнім часом традиційні уявлення про якість доповнюються вимогами до споживчих, насамперед економічних, екологічних характеристик. Стратегія ресурсозбереження має на меті подолання економічної суперечності між зростанням потреб у ресурсах і їх дефіцитом. Стратегії виробничих процесів формуються з урахуванням ресурсів, можливостей і ризиків зовнішнього середовища.

Висновки

Корпоративна стратегія — це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

В мультибізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

В однобізнесових підприємствах ці два види стратегії об'єднуються — корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки).

У відповідності з фазами життєвого циклу, до базових корпоративних стратегій, що відображають основні напрямки розвитку підприємства, відносяться: стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія скорочення.

Ділова (конкурентна) стратегія — це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), яка визначає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

При розробці ділової стратегії глибоко вивчають конкурентне середовище та оперують такими поняттями як конкурентна сила і конкурентна позиція, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку.

Корпоративна та ділова стратегії повинні опиратися на функціональні стратегії: маркетингову, виробничу, фінансову та інші. Тільки

повне врахування особливостей цих стратегій забезпечує ефективне формування та реалізацію корпоративної і ділової стратегій.

Операційні стратегії є своєрідною основою реалізації всіх інших, бо навіть загальна стратегія підприємства неодмінно конкретизується у певних діях і заходах.

Стратегії операційного рівня сприяють реалізації стратегій вищих рівнів. Найтісніше вони пов'язані з функціональними стратегіями, а через них — з діловими і корпоративними.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність корпоративної стратегії?
2. Охарактеризуйте базові корпоративні стратегії?
3. У чому полягають особливості стратегії диверсифікованого зростання?
4. У чому особливості ділової стратегії підприємства?
5. Які основні стратегії конкурентоспроможності за Портером?
6. У чому полягає сутність стратегії диференціації?
7. Назвіть типи стратегій конкурентоспроможності які повинні використовувати підприємства віоленти (комутанти, патієнти та експлєнти)?
8. Охарактеризуйте види функціональних стратегій?
9. Які завдання виробничої стратегії?
10. Яке призначення операційних стратегій? Назвіть та охарактеризуйте основні операційні стратегії?

Тести для самоперевірки

1. У диверсифікаційних підприємствах розроблюються:
 - а) корпоративні стратегії;
 - б) ділові стратегії;
 - в) функціональні стратегії;
 - г) операційні стратегії;
 - д) всі вищевказані стратегії.
2. Яка стратегія займає найвище місце в ієрархії стратегій:
 - 1) бізнесова;
 - 2) конкурентна;
 - 3) портфельна;
 - 4) функціональна.

3. *Визначте фактори, що впливають на визначення загальної стратегії підприємства:*

- а) рівень диверсифікації та її вид, загальні конкурентні переваги;
- б) критерії та пріоритети інвестування в різні напрямки діяльності;
- в) загальні стратегічні цілі та завдання досягнення певних фінансових результатів;
- г) фаза життєвого циклу підприємства, виробничий потенціал;
- д) ключові підтримуючі стратегії (маркетинг, персонал, НДПКР, фінанси), організаційне забезпечення;
- ж) всі відповіді правильні;
- з) немає правильної відповіді.

4. *Стратегія, яка досягається за рахунок експансії, диверсифікації, вертикальної та горизонтальної інтеграції та глобалізації діяльності — це:*

- а) стратегія зростання;
- б) стратегія стабілізації;
- в) стратегія реструктуризації.

5. *Стратегія інтенсивного зростання підприємства полягає:*

- а) у розширенні позиції на ринку за рахунок здійснення інноваційної політики і вдосконалення методів збуту/продажу;
- б) у активній вузькій спеціалізації діяльності;
- в) у встановленні м'якого або жорсткого контролю над партнерами, клієнтами і конкурентами, в цілеспрямованій дії на їх поведінку;
- г) у розширенні напрямків бізнесу, диверсифікації.

6. *Стратегія диверсифікації діяльності підприємства полягає в:*

- а) відмові від довгострокових цілей і отриманні доходів у короткостроковій перспективі;
- б) безперервному збільшенні обсягу виробництва основної діяльності;
- в) урізноманітнення бізнесу підприємства шляхом його виходу на нові сектори ринку.

7. *Конкурентна (ділова) стратегія головним завданням має:*

- а) визначення напрямків розвитку кожної СОБ;
- б) визначення шляхів досягнення конкурентних переваг в кожній СОБ;
- в) визначення шляхів реалізації корпоративної стратегії.

8. *До конкурентних стратегій (згідно з підходом М.Портера) відносять:*

- а) лідерство по витратах;
- б) оптимальних витрат;

- в) диференціації;
- г) фокусування;
- д) всі відповіді правильні;
- ж) немає правильної відповіді.

9. *Стратегія оптимальних витрат означає:*

- а) високу корисність товару внаслідок його диференціації;
- б) низьку ціну;
- в) більше корисності покупцям за одні і ті ж гроші;
- г) всі відповіді вірні.

10. *Стратегія диференціації полягає в:*

- а) збільшенні кількості напрямків діяльності підприємства;
- б) розширенні номенклатури продукції, що випускається;
- в) створенні продукції з унікальними специфічними властивостями, що дозволяє задовольняти конкретну потребу споживача;
- г) зміні цільового сегменту ринку;
- д) обмеженні кількості видів продукції, що виробляється.

11. *В чому суть стратегії фокусування:*

- а) заплановане скорочення ринкової долі з метою збільшення прибутку;
- б) концентрація зусиль на задоволенні попиту конкретних груп покупців, без бажання охопити весь ринок в межах цільового сегмента;
- в) це стратегія економії витрат за рахунок використання ефекту від масштабу виробництва;
- г) прагнення організації до задоволення як найширшого спектру попиту за рахунок постійного впровадження на ринок інноваційних товарів.

12. *Застосування стратегії «переваги в витратах» потребує:*

- а) посилення уваги до маркетингової діяльності;
- б) ефективного нормування робіт і технологічних процесів;
- в) формування системи сервісного обслуговування;
- г) репутації лідера в технології і якості та дизайні продукції;
- д) глибокого дослідження цільового сегменту;
- е) творчих здібностей.

13. *Роль функціональної стратегії полягає в:*

- а) підтримці ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства;
- б) зміцненні позицій підприємства на ринку;
- в) забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

14. *Що не є складовою виробничої стратегії:*

- а) вдосконалення організації виробництва;

- б) підбір кадрів, адекватних виробничій стратегії;
- в) оновлення техніки і технології;
- г) зростання продуктивності праці.

15. Стратегія, яка стосується конкретних стратегічних підходів в управлінні ключовими оперативними одиницями і забезпечує виконання стратегічно важливих оперативних завдань, — це:

- а) корпоративна стратегія;
- б) операційна стратегія;
- в) ділова стратегія.

РОЗДІЛ 8

АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ

8.1. Поняття стратегічних альтернатив

Формування стратегічного набору підприємства передбачає вивчення можливих шляхів досягнення цільових орієнтирів. Це пояснюється тим, що завжди існують різноманітні варіанти вирішення проблем розвитку підприємства, які знаходять своє втілення в так званих альтернативних стратегіях або стратегічних альтернативах.

Слід зазначити, що сучасна концепція стратегічного управління розглядає стратегію не тільки як процес досягнення стратегічних цілей, але і як процес пошуку альтернативних шляхів досягнення цих цілей.

Питання, які потребують розробки різних варіантів вирішення стосуються напрямків вибору сфери діяльності, розвитку підприємства та його бізнесу, способів та форм організації бізнесу підприємства, взаємодії підприємства з іншими суб'єктами господарювання.

При такому підході *альтернативність* виступає як базовий принцип вибору стратегії, а сам процес формування конкретної стратегії зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив із певної їх множини.

Отже, на основі сформульованої місії та мети (цілей) підприємства, а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, формулюються (розробляються) різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей.

Ці варіанти охоплюють різноманітні погляди на дане підприємство і утворюють стратегічні альтернативи його діяльності в майбутньому.

Стратегічні альтернативи — це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Загальний алгоритм методики вироблення стратегії підприємства такий:

1. Здійснюється діагностика і аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

2. Розробляються стратегічні альтернативи на основі конкретного виду моделі. Вибір типу моделі залежить від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу підприємства:

а) для агрегованих і диверсифікованих підприємств в процесі стратегічного аналізу (він здійснюється на основі або матричних методів, або методів комплексного стратегічного аналізу) оцінюють привабливість портфелю продукції та визначають можливі альтернативи (варіанти) його зміни (стратегічні альтернативи досягнення бажаних цілей підприємства);

б) для спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємств для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу) використовують формальні методи (модель накопиченого досвіду, метод складання профілю стратегії підприємства, модель ЖЦ товару, метод PIMS, модель «продукт-ринок», модель М. Портера).

3. Допрацьовуються і узгоджуються стратегічні альтернативи з цілями підприємства і обирається стратегія його розвитку.

До чинників, що впливають на вибір стратегії можна віднести наступні:

1) розмір підприємства. У світовій практиці розмір підприємства оцінюється переважно за чисельністю працюючих. На Україні використовується наступна градація: мале — до 50 чол., середнє — 50-500 чол., велике — 500 і більше;

2) диверсифікованість підприємства;

3) стан галузі і позиція на ній підприємства. Цей чинник стратегічного вибору може відіграти вирішальну роль при виборі стратегії зростання. Сильні підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції і обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто приймати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається — обирати стратегію концентрованою чи інтегрованою зростання. Слабкі підприємства мають поводитися інакше й обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку. Якщо ж такі стратегії їм не під силу, дану галузь треба залишати, тобто обирати стратегію скорочення;

4) привабливість ринку. Також вагомий чинник стратегічного вибору. Жодне підприємство з власної волі не вибере непривабливий, завідомо програшний ринок;

5) стратегії конкурентів. Стратегія, що обирається підприємством, має протистояти стратегії конкурентів. Така вимога ринку. А тому стратегії конкурентів старанно враховуються;

6) конкурентні переваги підприємства також враховуються при стратегічному виборі;

7) цілі і місія підприємства. Вони визначають оригінальність вибраної стратегії. В цілях відображено те, до чого прагне підприємство. І якщо, приміром, цілі не допускають інтенсивного зростання, то така стратегія, зрозуміло, і не буде обрана, незважаючи на всі наявні для цього передумови;

8) потенціал підприємства. На цей чинник просто неможна не зважати. Якщо ресурсам підприємства не під силу якась із привабливих альтернативних стратегій, вона і не обирається;

9) особливості продукції, що випускається і буде випускатись. Характеристики товару, що виробляється підприємством, зрозуміло, враховують при виборі. Одна справа випуск товару повсякденного вжитку і зовсім інша — складної побутової техніки чи електроніки;

10) стадія ЖЦ товару і підприємства. Без врахування стадії життєвого циклу підприємства і товару обійтись аж ніяк не можна. Скажімо, не можна обрати для СОБ стратегію зростання, якщо його товар перебуває на стадії спаду;

11) витрати на виробництво та збут. Підприємство з високими витратами на виробництво та реалізацію продукції аж ніяк не може обирати стратегії лідерства за витратами. Тобто і цей чинник слід брати до уваги при виборі стратегії;

12) інтереси вищого керівництва, власників, колективу. Якщо, приміром, вище керівництво чи власники люблять ризик, то, зрозуміло, і обрана стратегія буде містити чималу долю ризику. Або особиста антипатія до конкурента може зіграти вирішальну роль у обранні стратегії поглинання його підприємства, хоч можливо особливої потреби у цьому не було;

13) кваліфікація і якісний склад персоналу. Без кваліфікованого персоналу не можна обирати стратегії, які потребують глибоких знань і творчості;

14) зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій. Такі зобов'язання створюють певну інерційність у розвитку. Тому, вибираючи нову стратегію, слід мати на увазі, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які дещо стримуватимуть і навіть в якійсь мірі змінюватимуть можливості реалізації нової стратегії;

15) ступінь залежності від зовнішнього середовища. Іноді підприємство так сильно залежить від постачальників чи споживачів його продукції, що не може вибирати стратегію, виходячи лише з бажання якнайшвидше використати власний потенціал. Це слід мати на увазі при виборі альтернатив;

16) фактор часу. Підприємство найбільш успішно може реалізувати нову стратегію лише в ті моменти і терміни, коли з'являються для цього сприятливі можливості. Їх треба вміти відчувати і врахувати при виборі стратегії;

17) наявність альтернативних варіантів стратегій. Стратегічний вибір проводиться виключно із альтернативних варіантів стратегій підприємства. Якщо їх немає зникає сенс вибору. Отже альтернативність — принципівий підхід у формуванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне і надзвичайно динамі-

чне, остільки багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником;

18) усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії. Без з'ясування поточної стратегії не можна приймати рішення з приводу майбутньої стратегії. Потрібно не лише усвідомити, що за стратегія реалізується в даний час, але і який стан реалізації: що вдалося, що створює труднощі, їх причини, напрямки усунення тощо. Можна застосувати різні схеми з'ясування поточної стратегії. Але найбільш цікавим видається підхід запропонований А.Томпсоном і Дж.Стріклендом. Вони вважають, що для того, щоб з'ясувати, яка стратегія реалізується зараз, потрібно оцінити п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх її чинників. До зовнішніх чинників вони віднесли: а) розмах діяльності підприємства (СОБ) і ступінь розмаїтості продукції, що виробляється, диверсифікованість підприємства; б) загальний характер і природа недавніх придбань підприємства та продаж нею своєї частини власності; в) структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період; г) можливості, на які було зорієнтовано підприємство останнім часом; д) ставлення до зовнішніх загроз. До внутрішніх чинників віднесли: а) стратегічні цілі підприємства; б) критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень; в) відношення керівництва до фінансового ризику та здійснюваної фінансової політики і практики; г) рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДПКР; д) стратегії окремих функціональних служб (маркетингу, виробництва, фінансів тощо);

19) фінансові ресурси підприємства. Значення цього чинника особливе. Адже будь-яка зміна в діяльності підприємства (вихід на нові ринки, впровадження нового товару тощо), словом, будь-яка стратегія потребує певних фінансових зусиль. На які з них вистачить фінансових ресурсів, а на які ні, потрібно знати і враховувати при виборі стратегії;

20) рівень ризику. Кожне підприємство залежно від сили, можливостей, уподобань керівництва встановлює для себе межу допустимого ризику, яку і бере до уваги при стратегічному виборі.

Зрозуміло, що при виборі стратегії підприємства врахувати в однаковій мірі всі перераховані чинники неможливо, тому необхідно обрати ті, що найбільше впливають на сучасному етапі функціонування підприємства.

Відібрані кращі альтернативні проекти атестують з точки зору відповідності *об'єктивним обмеженням*, до яких відносяться:

1) рівень наявних фінансових ресурсів (навіть якщо обрана стратегія є оптимальною, керівництво повинно зважено підійти до вибору джерела надходження необхідних фінансових коштів. Якщо власних коштів недостатньо, підприємство ризикує, беручи кредити під високі відсотки);

2) рівень прийняттого ризику (більшість підприємств готові ризикувати по мінімуму, що істотно знижує діапазон вибору стратегій);

3) потенційні навички і можливості підприємства (реалізація обраних стратегій вимагає, у більшості випадків, більше навичок і можливостей, чим володіє підприємство. Наприклад, підприємство має гарний виробничий потенціал, але не має досвіду проведення маркетингових досліджень);

4) відносини в межах робочих зв'язків підприємства (дуже часто постачальники або дистриб'ютори не можуть забезпечити прийнятних умов і можливості працювати так, щоб успішно реалізувати обрану стратегію);

5) протидія конкурентів (досить часто обрані стратегії неможливо використати через дію конкурентних сил. Так, наприклад, стратегія передбачає зниження цін для стимулювання попиту. На цю стратегію конкуренти можуть відреагувати «ціновою війною»).

Обмеження значно зменшують чисельність альтернативних варіантів стратегії.

Наступним етапом вибору є оцінка альтернативних стратегій з точки зору певних критеріїв відбору. **Критерії стратегічного вибору** — це чітко окреслені переважно об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, що приймається.

До критеріїв відбору стратегії можна віднести:

- відповідність стратегії місії і цілям підприємства. Це найголовніший критерій;
- відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища;
- відповідність стратегії внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам;
- загальна реалістичність виконання стратегії (чи можна її виконати):
 - а) наявність необхідних ресурсів;
 - б) сумісність з внутрішньою організацією і культурою;
 - в) допустимість можливих наслідків тощо;
- узгодженість стратегії: а) в часі, б) між СОБ, в) між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму, г) між видами стратегій: корпоративною, діловою, функціональними, операційними.

В цілому можна зробити висновок, що і чинники, і обмеження, і критерії стратегічного вибору взаємопроникні і при оцінці альтернативних стратегій становлять єдине ціле, направлене на остаточний вибір такої стратегії, яка б у найвищій мірі відповідала б усім трьом групам оціночних параметрів у їх єдності і, особливо, найголовнішому з них — цілям підприємства.

Інструментом оціночного механізму стратегічних альтернатив є методи здійснення стратегічного вибору. З цією метою використовують

формальні й матричні моделі та творчий аналіз, що враховує специфіку підприємства, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів.

8.2. Методи вибору стратегічних альтернатив

8.2.1 Методи аналізу альтернатив на бізнес-рівні

Популярними формальними моделями на бізнес-рівні, беручи до уваги їхнє значення й можливість взаємодоповнювати одна одну, є такі: модель «крива досвіду», модель «життєвий цикл попиту», метод PIMS, модель «товар — ринок», модель М.Портера тощо.

Модель «крива досвіду» дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії.

Модель «крива досвіду» ґрунтується на такій закономірності: витрати на одиницю продукції, які вимірюються в стабільних грошових одиницях, зменшуються на фіксований процент при кожному подвоєнні випуску продукції. Це твердження вимагає певних уточнень: термін «досвід» відповідає сумарній кількості вироблених одиниць товару, а не років, протягом яких він випускається; зростання випуску за певний період часу не можна ототожнювати зі зростанням досвіду (досвід можна набути і під час спаду виробництва); «ефект досвіду» стосується тільки тих витрат, які перебувають під контролем організації (витрати виробництва чи реалізації); витрати треба вимірювати у стабільних грошових одиницях, тобто без урахування впливу інфляції; «ефект досвіду» найкраще простежується для певних фаз життєвого циклу — впровадження товару на ринок і зростання.

Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлюються дією наступних чинників:

- а) проявляється ефект економії на масштабах;
- б) з'являються переваги у технології (при розширенні виробництва);
- в) з'являються можливості для кращої організації виробництва.

Розрахувати плановий рівень витрат можна за формулою:

$$C_n = C_6 \times \left(\frac{\Pi_n}{\Pi_6} \right)^{-\epsilon}, \quad (8.1)$$

де C_n , C_6 — витрати на одиницю продукції відповідно планового та базового періодів;

Π_n, Π_6 — сумарний випуск продукції відповідно планового та базового періодів;

ε — константа, яка характеризує еластичність витрат на одиницю продукції.

На практиці прийнято враховувати подвоєння сумарного випуску продукції, тобто співвідношення між очікуваним досвідом Π_n і базовим досвідом Π_6 дорівнює 2, звідси

$$\lambda = \frac{C_n}{C_6} = 2^{-\varepsilon}. \quad (8.2)$$

Величину позначають буквою λ і називають нахилом «кривої досвіду», значення якого характеризує рівень зниження витрат порівняно з початковим значенням.

Наведемо значення нахилу «кривої досвіду» для різних значень еластичності витрат (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

**ЗНАЧЕННЯ НАХИЛУ «КРИВОЇ ДОСВІДУ»
ДЛЯ РІЗНИХ ЗНАЧЕНЬ ЕЛАСТИЧНОСТІ ВИТРАТ**

λ	1,00	0,95	0,9	0,85	0,8	0,75	0,7
ε	0	0,074	0,152	0,234	0,322	0,450	0,515

Наприклад, собівартість першої одиниці товару становить 100 грн., другої — 70 грн., тобто внаслідок подвоєння випуску собівартість знизилася на 30 %. Якщо для четвертої одиниці собівартість становитиме 49 грн., а для восьмої — 34,3 грн., то темп зниження витрат при подвоєнні випуску дорівнюватиме 30 %, а нахил «кривої досвіду» відповідно — 0,7, що відповідає еластичності витрат 0,515 (рис. 8.1).

Як свідчить практика, значення нахилу «кривої досвіду» найчастіше перебуває в межах 70-80 %, хоч істотно залежить від галузі.

Таким чином, закономірність досвіду пояснює виникнення у виробників, які діють на тому ж ринку і використовують аналогічну технологію, конкурентної переваги у витратах на одиницю продукції. Підприємство, що виробило більшу кількість продукції, матиме нижчі витрати виробництва і зростатиме швидше від конкурентів, забезпечуючи собі розширення частки ринку. При цьому обґрунтованим є встановлення ціни на рівні її майбутнього зниження.

Наприклад, підприємство володіє 6 % ринку, середньорічний темп його зростання становить 8 %, а лідера — 24 %. Щоб наздогнати його, підприємство має забезпечувати рівень зростання 24 % протягом

дев'яти років, за умови, що лідер збереже попередні темпи. За цей час підприємство має зростати втричі швидше, ніж лідер, і збільшити свої потужності та обсяги продажу на 640 %.



Рис. 8.1. Крива досвіду

Отже, перш ніж визначити напрям розвитку, слід провести детальний аналіз з урахуванням часу та інвестицій, необхідних для досягнення мети. Цю модель не можна вважати універсальною, бо вона має певні обмеження у використанні. Найдоцільніше застосовувати її для великих підприємств, які володіють перевагами у витратах і мають значний «ефект досвіду». Водночас ця модель є малоефективною, якщо конкурент має переваги у витратах незалежно від частки ринку (нижча вартість ресурсів, постійне впровадження нововведень). При незаперечній перевазі лідера на ринку, підприємство може вибрати стратегію диференціації: представити на ринок товар з вищою ціною, але особливими властивостями, або реалізувати стратегію технологічної інновації, яка передбачає більшу крутизну «кривої досвіду», нейтралізуючи цим перевагу лідера у витратах.

Відповідно до кривої досвіду, основним завданням стратегії підприємства має стати постійне розширення власної долі ринку. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і, згідно тієї ж кривої, зниження собівартості продукції, а отже зростання прибутків. З другого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши таким чином цінову перевагу, далі розширяти долю ринку.

Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей. При цьому не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду при стра-

тегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

Модель «життєвого циклу попиту» як і попередня модель теж враховує лише один чинник діяльності підприємства — уже зовнішній — динаміку ринку. В основу аналізу ринку покладено відому модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), згідно якої життєвий цикл товару на ринку поділяється на кілька фаз, кожній з яких відповідає певному рівню збуту, прибутку та іншим маркетинговим показникам.

ЖЦТ (рис. 8.2) має наступні фази: впровадження (В), зростання (Р), зрілість (З) і спад (С).

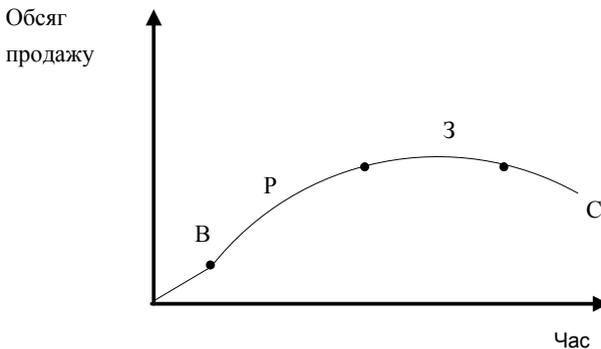


Рис. 8.2. Крива зростання Гомпарта

Характеристику кожної фази життєвого циклу попиту (ЖЦП) подано в табл. 8.2.

Як бачимо з таблиці 8.2, у кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, що з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії.

Концепція ЖЦП переконує, що для успішної і стабільної діяльності підприємству слід мати кілька товарів, які б перебували у різних фазах життєвого циклу. І, прогнозуючи фази, підбирати відповідні стратегії.

Моделі кривої досвіду і ЖЦП є найпростішими методами стратегічного аналізу, оскільки дозволяють будувати стратегію на врахуванні дії лише одного із чинників діяльності підприємства.

Модель «продукт-ринок» базується на використанні матриці, яку запропонував І. Ансофф (табл. 8.3).

У матриці відображені напрямки розширення ділової активності підприємства, що залежать від ринку (освоєний чи новий для неї) на якому вона діє, і товару (освоєний чи новий), який вона реалізує.

Таблиця 8.2

ОСОБЛИВОСТІ ФАЗ ЖЦП

Фази ЖЦП	Обсяг продажу	Прибуток	Виручка від реалізації	Конкуренція	Покупці	Ціни	Види товару	Стадії виробництва	Модель розширення виробництва	Структура конкуренції
Впровадження	Низький	Відсутній	Відсутня або мала	Незначна	Новатори	Диференційовані	Один або декілька	Розроблення нової продукції	Внутрішня та галузева	Декілька конкурентів
Зростання	Швидко зростає	Максимальний	Збільшується	Зростаюча	Специфічні	Диференційовані	Швидке збільшення	Промислове виробництво	Внутрішня, галузева, а також зовнішня	Поява олігополії
Зрілість	Повільно зростає	Високий	Висока	Багато конкурентів	Масовий ринок	Стабільні	Кілька нових	Промислове виробництво	Форсована диверсифікація	Стабільна олігополія
Спад	Знижується	Низький	Зменшується	Слабка	Аутсайтери	Захисна цінова політика	Швидке зменшення	Замороження або припинення випуску продукції	Спад або стабільність	Олігополія або монополія

Таблиця 8.3

**МАТРИЦЯ
«ПРОДУКТ — РИНОК»**

Тип ринку	Тип товару	
	освоєний	новий
Освоєний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового товару
Новий	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

Ця матриця використовується з метою раціонального розподілу зусиль та ресурсів підприємства і визначення характеру дій підприємства на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва.

Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає посиленні маркетингу на існуючих (традиційних для підприємства) ринках для існуючих (традиційних для підприємства) продуктів з метою дії або розширення місткості ринку. Шляхи і заходи: збільшення споживання (зниження ціни, збільшення місткості упаковки, покращення якості); залучення покупців конкуруючих продуктів; активізація скритої (прихованої) потреби (реклама, пропонування зразків, зниження ціни).

Стратегія розроблення нового продукту (розвитку продукції) передбачає продаж нових продуктів на існуючих (традиційних для підприємства) ринках: впровадження нових товарів, квазінових, нових тільки для підприємства.

Стратегія розширення ринку (розвитку ринку) передбачає вихід на нові ринки з існуючими продуктами. Можливі заходи: збут на нових підприємства ринках (інтернаціоналізація, глобалізація); розширення функцій продукту; пристосування існуючого продукту до вимог певних сегментів (сегментування ринку).

Стратегія диверсифікації передбачає продаж нових продуктів на нових ринках (вимагає застосування відмінних від традиційних для підприємства технологій, відмінних каналів збуту). Звернення до цієї стратегії пов'язано із діяльністю підприємства на стагнуючих ринках, необхідністю зниження ризиків, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту.

Модель І. Ансоффа розвинув німецький дослідник Дерик Абель, який запропонував визначити сферу бізнесу в трьох вимірах (рис. 8.3): групи покупців, що обслуговуються (хто?); потреби покупців (що?); технологія, що використовується при розробленні і виготовленні продукту (я?).

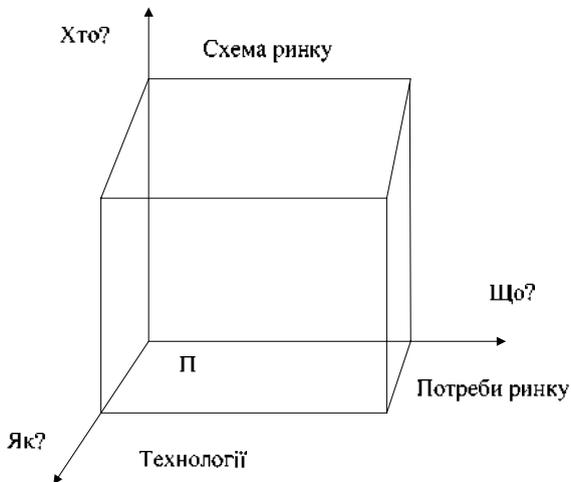


Рис. 8.3. Тривимірна модель Д. Абеля для вибору бізнесу

Новизна моделі Д. Абеля полягає у тому, що порівняно з І.Ансоффом він пропонує додатковий (третій) чинник для визначення бізнесу — технологію. Спочатку на схемі з'ясовують становище початкового бізнесу (П). Потім, рухаючись від початкового бізнесу по трьох осях, підприємство може знайти: а) інші привабливі сегменти ринку; б) інше застосування старого товару (модернізація) чи впровадження нового для задоволення виявлених потреб ринку; в) можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту товару. Головним критерієм вибору всіх трьох осях є синергетичний ефект. Іншими критеріями є привабливість галузі і конкурентна позиція підприємства (СОБ).

Метод PIMS (англ. *Profit Impact of Marketing Strategy*) передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності підприємства (рентабельність, прибуток), виходячи з аналізу емпіричного матеріалу про досвід функціонування значної кількості промислових підприємств. Використовуючи багатofакторні регресійні моделі для оброблення масивів статистичних даних, визначають найважливіші виробничі, організаційно-економічні, ринкові чинники (які впливають на кінцеві показники ефективності діяльності організацій), а також вплив кожного з них на кінцеві результати й відносну важливість цього впливу.

Висновки та рекомендації, які отримують унаслідок використання цього методу, придатні для прийняття управлінських рішень про роз-

поділ капіталовкладень, матеріальних і трудових ресурсів, аналізу результатів діяльності організацій та оцінки перспектив її розвитку. Практично для кожного конкретного підприємства будь-які зміни в кількісних оцінках цих параметрів (чинників), а також будь-яка їхня лінійна комбінація інтерпретуються PIMS як стратегія розвитку.

Основою цієї моделі є теоретичне судження, підтвержене емпіричними дослідженнями про те, що ефективність функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його галузевої приналежності, розміру, особливостей продукції, географічного розташування, визначається загальними для всіх виробництв чинниками. Вважають, що база даних PIMS містить інформацію приблизно про три тисячі самостійних підрозділів декількох сотень корпорацій США, Канади, Західної Європи, для кожного з яких зібрана інформація приблизно за 450 показниками. Аналізуючи інформацію про їхнє функціонування, визначили 37 чинників, які приблизно на 80 % пояснюють розбіжності в показниках ефективності підприємств. Найістотнішими серед них є вертикальна інтеграція, капіталомісткість, відносна якість продукції, продуктивність праці, частка ринку, інноваційна діяльність тощо.

Вертикальна інтеграція позитивно впливає на результати діяльності підприємств, які функціонують в умовах стабільного ринку і, навпаки, при дестабілізації ринку (високих темпах зростання чи скорочення) підприємства з більш розвинутою вертикальною інтеграцією є менш ефективними.

Підприємства, які відрізняються вищою капіталомісткістю, мають за інших рівних умов нижчий рівень рентабельності й прибутку, ніж менш капіталомісткі виробництва.

Відносна якість продукції визначається порівнянням продукції конкретного виробника та його конкурентів. Кращі фінансові результати отримують підприємства, якість продукції яких оцінюється споживачами вище, ніж продукція конкурентів.

Підприємства, які досягли вищої продуктивності праці за інших рівних умов, мають вищу рентабельність. Підвищення продуктивності особливо вигідне, якщо воно не вимагає додаткових капіталовкладень.

Частка ринку є індикатором конкурентних переваг підприємства. Займаючи більшу частку ринку, підприємство має вищий прибуток і більші грошові надходження.

Інноваційна діяльність є необхідною умовою перспективного розвитку підприємства. Однак збільшення коштів на наукові дослідження поліпшує результати діяльності підприємства тільки тоді, коли вона має сильну позицію на ринку.

На практиці стратегічні чинники, які вивчає PIMS, здебільшого є залежними один від одного. Тому значну увагу приділяють побудові ем-

піричних залежностей, які відображають взаємний вплив чинників на результати діяльності підприємства. Для цього будують двовимірну матрицю, на осях координат якої відкладають здебільшого три рівні (кількісні характеристики) кожного з вибраних чинників. На перетині отримують середній рівень рентабельності інвестицій у конкретну СЗГ (рис. 8.4).

Відносна частка ринку	Висока 63%	33	31	34	Рентабельність інвестованого капіталу, %
	Низька 26%	17	18	22	
		9	11	17	
		Низька 70%	Висока 80%		

Завантаженість виробничих потужностей

Рис. 8.4. Залежність між часткою ринку, завантаженням потужностей і рентабельністю

Метод PIMS ґрунтується на певних аналітичних моделях: оцінки «номіналу» рентабельності, «чутливості» стратегії, оптимальної стратегії, стратегічного аналогу тощо. Останнім часом цей метод розвивається у напрямку створення моделей, які враховують підвищення якості продукції.

Метод PIMS має певні *обмеження* для використання:

- два самостійні підрозділи підприємства розглядають як один об'єкт стратегічного аналізу, якщо понад 60 % продукції одного з них надходить (відповідно до схеми вертикальної інтеграції) для подальшого опрацюванням другим підрозділ, або якщо понад 60 % ресурсів, які споживаються конкретним підрозділом, виділені для спільного використання кількома підрозділами без попереднього цільового розподілу між ними;

- інформація, яку використовує PIMS, містить кількісні дані про результати діяльності СОБ, виробничо-технічні процеси та господарські зв'язки конкретної СОБ всередині підприємства, про її споживачів і по-

стачальників, напрямки використання фінансових ресурсів, конкурентну ситуацію на ринку тощо. Особливе значення мають прогнози зміни обсягів виробництва, цін на сировину та кінцеву продукцію, а також порівняння певної СОБ з основними конкурентами. Водночас недостатньо відображені показники, які характеризують науково-технічну політику організації, її організаційну структуру, стиль і методи керівництва тощо;

- об'єктом дослідження здебільшого є підприємства, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях, які мають динамічну організаційну структуру.

Отже, метод PIMS дає змогу кожному підприємству використовувати досвід інших, а також вибирати такі напрямки діяльності, які забезпечують високі доходи. Однак, беручи до уваги перелічені недоліки методу, можливості його застосування обмежені.

8.2.2. Застосування матричних моделей у портфельному аналізі

Одним з основних інструментів аналізу стратегічних альтернатив на корпоративному рівні є аналіз господарського портфелю.

Портфельний аналіз — це інструмент стратегічного управління підприємством, за допомогою якого керівництво виявляє та оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки (структурні підрозділи) та скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти.

Портфельний аналіз призначений для ефективного вирішення таких завдань стратегічного управління:

- оцінка товарно-ринкових можливостей кожної СОБ підприємства і вибір для кожної СОБ основних напрямків діяльності;
- формулювання переліку стратегічних завдань для кожної СОБ;
- узгодження й взаємозв'язок стратегій СОБ;
- розподіл матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів між СОБ;
- прийняття рішень про зміну господарського портфелю.

При портфельному аналізі з метою розробки стратегії кожен продукт підприємства або його господарський підрозділ розглядаються незалежно, що дозволяє порівняти їх між собою та з конкурентами.

Найпопулярнішою методикою проведення портфельного аналізу є використання матричних методів. Вони в основному зводяться до побудови двовимірних матриць (можуть бути і з більшим числом вимірів). На одній з осей двовимірної матриці відкладаються показники

оцінки стану або перспектив розвитку ринку, СЗГ (частіше на вертикальній), а на другій — (частіше на горизонтальній) — показники оцінки конкурентоспроможності відповідних СОБ підприємства. На перетині шукають відповідні стратегії.

Типові набори факторів, що створюють основу відповідної матриці, відображено в табл. 8.4.

Таблиця 8.4

ФАКТОРИ, ЩО СТВОРЮЮТЬ ОСНОВУ МАТРИЦІ

Матриця	Фактори
Матриця І.Ансоффа «товарино-ринки»	— товари підприємства (існуючі й нові); — ринки підприємства (існуючі й нові)
Матриця БКГ	— темпи зростання ринків збуту підприємства; — відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках
Багатокритеріальні матриці: — матриця McKinsey; — матриця Shell; — матриця Г. Дея; — матриця Д. Монієсона; — матриця Мак Нейма; — матриця Хекса — Меджлафа	— привабливість ринку збуту підприємства; — конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
Матриця М. МакДональда	— ступінь привабливості цільових ринків для підприємства; — конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
Матриця A.D.Little (ADL) Матриця Браунляя — Барта Матриця Хофера — Шендлера	— стадія життєвого циклу товару підприємства; — конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Матриця конкурентних стратегій М. Портера	— джерело конкурентних переваг; — стратегічна орієнтація підприємства (весь ринок або окремий сегмент)
Матриця А. Томпсона — А. Дж. Стрикленда	— темпи зростання ринку; — конкурентна позиція підприємства
Матриця Санкт-Петербурзького державного університету	— рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства; — вплив факторів, які сформовані «детермінантами національного ромба»

Виділяють наступні *етапи портфельного аналізу* за матричними методами:

1. Визначають ієрархію рівнів підприємства на яких буде аналізуватися портфель бізнесів: від рівня окремого продукту до рівня підприємства в цілому.

2. Визначають стратегічні одиниці бізнесу, які будуть позиціонуватися на матрицях аналізу портфелю бізнесів. Виконують це тому, що часто СОБ помітно відрізняються від виробничих підрозділів, оскільки можуть охоплювати декілька продуктів, що задовольняють схожі потреби.

3. Визначають параметри матриць, за якими буде проводитись аналіз портфелю, для того, щоб мати уяву, яку інформацію слід зібрати для аналізу і вибрати змінні, по яких буде проводитись аналіз.

4. Збирають та аналізують дані по всіх визначених вище параметрах матриці.

5. Будують і аналізують матриці портфелю бізнесів, що повинно дати уявлення про поточний стан портфелю, на основі чого керівництво зможе прогнозувати майбутній стан за різними сценаріями розвитку середовища.

6. Вибір бажаного портфелю бізнесів, який найкраще сприяє досягненню цілей підприємством, з альтернативних.

Найчастіше застосовуються три типи матриць аналізу господарсько-го портфелю:

- матриця «темп росту/частка ринку», розроблена Бостонською консалтинговою групою (БКГ);
- матриця «привабливість галузі/положення в конкуренції», створена фірмою МакКінсі (McKinsey) для компанії Дженерал Електрик (General Electric (GE));
- матриця життєвого циклу галузі фірми А.Д. Литтла (A.D. Little (ADL)).

Також заслуговує на увагу матриця Хофера — Шендлера, призначення якої полягає, в першу чергу, в балансуванні корпоративного бізнес-портфелю.

Модель БКГ. Історично першою моделлю корпоративного стратегічного планування прийнято вважати модель Бостонської консалтингової групи. Ця модель являє собою своєрідне відображення позицій конкретного виду діяльності в стратегічному просторі, що визначається двома координатними вісями, одна з яких використовується для виміру темпів росту ринку відповідного продукту, а інша — для виміру відносної частки продукції підприємства на ринку, що розглядається (рис. 8.5).

Основна увага в моделі БКГ зосереджується на потоці готівки підприємства, що направляється (споживається) на проведення операцій в окремо взятій СОБ або виникає (породжується) у результаті таких операцій. Вважається, що рівень доходу або витрат готівки перебуває в дуже сильній функціональній залежності від темпів зростання ринку (галузі) та відносної частки корпорації на цьому ринку. Темпи зростання ринку визначають темп, у якому підприємство використовуватиме

готівку. Прийнято вважати також, що на стадії зрілості та на заключній стадії спаду життєвого циклу будь-якого бізнесу успішний бізнес генерує готівку, тоді як на стадіях зародження та росту бізнесу відбувається, як правило, поглинання грошової маси.

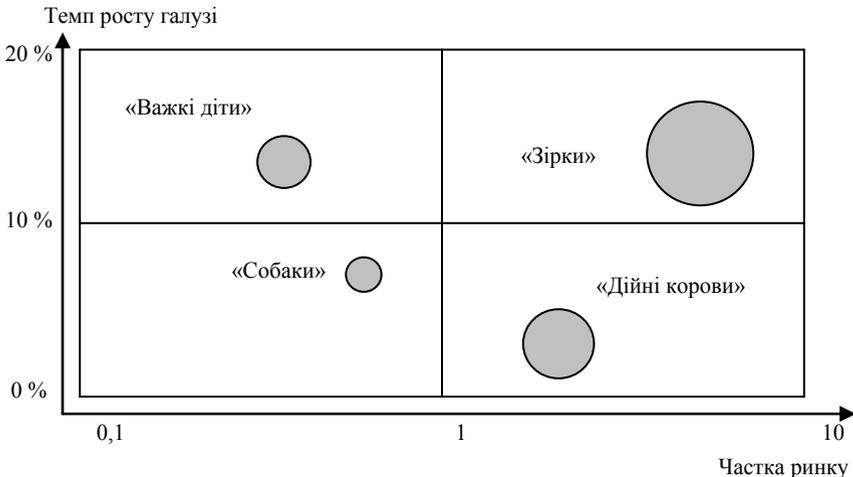


Рис. 8.5. Графічне зображення моделі БКГ

Таким чином для підтримки безперервності успішного бізнесу грошова маса, що з'являється в результаті здійснення «зрілого» бізнесу, частково повинна бути інвестована в нові області бізнесу, які в майбутньому обіцяють стати новими генераторами доходу корпорації.

У моделі БКГ основними комерційними цілями корпорації передбачаються зростання норми і маси прибутку. При цьому набір припустимих стратегічних рішень щодо того, як можна досягти цих цілей, обмежується чотирма варіантами:

- 1) збільшення частки бізнесу корпорації на ринку;
- 2) боротьба за збереження частки бізнесу корпорації на ринку;
- 3) максимальне використання позиції бізнесу корпорації на ринку;
- 4) відмова від даного виду бізнесу.

Відносна частка ринку визначається відношенням обсягів продажів розглядаемого підрозділу до обсягу продажів найбільшого за обсягами продажів конкурента. Кожне коло, нанесене на матрицю, характеризує тільки одну СОБ, що входить до складу даної корпорації. Величина кола пропорційна загальному обсягу ринку (обсяг продажів всіх компаній галузі).

Матриця БКГ визначає 4 основні позиції бізнесу:

1. Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних, швидко зростаючих ринках — називається «важкі діти» або знак питання «?» через те, що майбутнє даного виду бізнесу не визначено. Такий бізнес є споживачем значних фінансових ресурсів, але розмір його власних доходів низький. Керівництву корпорації, у господарському портфелі якої є такі СОБ, завдяки використанню матриці БКГ, необхідно вирішити чи варто фінансувати такий напрямок діяльності.

2. Висококонкурентний бізнес, що займає велику частку на швидко зростаючому ринку, називається «зірка», оскільки він обіцяє найбільші прибутки та перспективи зростання. Від таких підрозділів залежить загальний стан господарського портфелю корпорації. СОБ «зірки» розрізняються за їхніми потребами в інвестиціях.

Деякі з них можуть покривати свої інвестиційні потреби за рахунок надходжень від власної діяльності; інші вимагають фінансової підтримки з боку материнської компанії для того, щоб не відставати від високого темпу зростання галузі.

3. Висококонкурентний бізнес, що має високу частку ринку в повільно зростаючих галузях, називається «дійна корова». Компанії «дійні корови» заробляють кошти в обсягах, які перевищують їхні потреби в реінвестуванні. Хоча «дійні корови» менш привабливі з погляду перспектив росту, ці компанії дуже коштовні господарські підрозділи.

Додаткове надходження коштів від них може бути використано на інвестування розвитку «зірок» та «важких дітей». Всі зусилля корпорації повинні бути спрямовані на підтримку «дійних корів» у процвітаючому стані, щоб як можна довше використовувати їхні можливості в генеруванні надходження фінансових ресурсів.

4. Господарські підрозділи з низькою відносною часткою ринку в повільно зростаючих галузях називаються «собаками» через слабкі перспективи їхнього росту, відстаючі позиції на ринку, що обмежує розмір їхнього прибутку.

Слабкі «собаки» не здатні заробляти значні кошти в довгостроковій перспективі. Іноді цих коштів недостатньо навіть для підтримки стратегії зміцнення та захисту своїх позицій, особливо в умовах жорсткої конкуренції та низького рівня прибутковості в галузі.

Для кожного сектора матриці БКГ можна рекомендувати певні стратегії, наведені в таблиці 8.5.

Переваги моделі БКГ:

1) дозволяє ухвалювати рішення щодо характеру стратегії для кожного окремого виду діяльності;

2) показує фінансову взаємодію усередині господарського портфелю та пріоритети розподілу ресурсів усередині корпорації для різних господарських підрозділів;

3) пропонує способи раціоналізації як для стратегії інвестування і розширення, так і для стратегії ліквідації.

Таблиця 8.5

**СТРАТЕГІЇ, ЯКІ РЕКОМЕНДУЮТЬСЯ
ДЛЯ СЕКТОРІВ БІЗНЕСУ МОДЕЛІ БКГ**

Сектор бізнесу	Рекомендовані стратегії
«Важкі діти»	1) агресивна стратегія інвестицій та експансії, що спрямована на використання можливостей швидко зростаючої галузі (перетворення в «зірку»); 2) зміцнення позиції; 3) згортання діяльності, якщо витрати на розширення потужностей і завоювання частки ринку перевищують потенційну віддачу від вкладень і збільшують фінансовий ризик
«Зірки»	1) прагнення зберегти зайняті позиції на ринку; 2) збільшення частки свого бізнесу на ринку
«Дійні корови»	1) прагнення зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку для забезпечення фінансування споживачів фінансових ресурсів; 2) стратегія «збирання врожаю» для слабких «коров» (одержання максимального прибутку в короткостроковому періоді)
«Собаки»	1) збереження своєї позиції на ринку при наявності прийнятного рівня одержання прибутку та потоку готівки; 2) стратегія «збирання врожаю», скорочення або ліквідація залежно від того, який варіант може принести найбільшу вигоду корпорації

Основна аналітична цінність моделі БКГ полягає в тому, що за її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного виду бізнесу корпорації, але й дати рекомендації зі стратегічного балансу потоку готівки (перспектив витрат та одержання корпорацією коштів від кожної СОБ в майбутньому).

Недоліки моделі БКГ:

1) враховує тільки два показники (темп зростання галузі та відносна частка на ринку), що не завжди дозволяє правильно оцінити можливості діяльності СОБ;

2) не показує напрямок розвитку відносної частки на ринку;

3) надмірна концентрація на грошових потоках без врахування ефективності інвестицій (наприклад, інвестування в «зірку» не завжди більш вигідно, ніж інвестування в «дійну корову», що приносить високий прибуток).

Модель GE/McKinsey. Головною особливістю моделі GE/McKinsey є те, що в ній уперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися не тільки «фізичні» фактори (такі, як обсяг продажів, прибуток, віддача інвестицій тощо), але й суб'єктивні характеристики бізнесу (мінливість частки ринку, технології, стану кадрового забезпечення тощо).

Однією з основних переваг моделі GE/McKinsey можна відзначити те, що різним факторам (вісі X та Y) можуть даватися різні вагові коефіцієнти залежно від їхньої відносної важливості для того або іншого виду бізнесу в тій або іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожної СОБ більш точною. Основна увага приділяється аналізу впливу додаткових інвестицій в конкретний вид бізнесу на обсяг прибутку корпорації в короткостроковій перспективі.

Матриця GE/McKinsey має розмірність 3×3 (рис. 8.6).

По вісях Y та X відкладаються інтегральні оцінки, відповідно, привабливості ринку (або галузі) і відносної переваги компанії на відповідному ринку (або сильних сторін відповідного бізнесу корпорації). У відмінності від матриці БКГ у моделі GE/McKinsey кожна вісь координат розглядається як вісь багатофакторного, багатоаспектного виміру. І це робить дану модель більш повною в аналітичному плані у порівнянні з матрицею БКГ і, одночасно, більше реалістичною з погляду позиціонування видів бізнесу. Аналізовані види бізнесу відображаються на сітці матриці у вигляді кіл, центри яких однозначно задаються оцінками привабливості ринку (вісь Y) і відносної переваги компанії на ринку (вісь X). Кожне коло відповідає загальному обсягу продажів на деякому ринку, а частка бізнесу корпорації в цьому обсязі продажів показується сегментом у цьому колі.



Рис. 8.6. Графічне зображення моделі GE/McKinsey

Стратегічні позиції бізнесу поліпшуються в міру його переміщення на матриці із правої сторони в ліву сторону та знизу нагору. У матриці виділяються три області стратегічних позицій:

1) область переможців (або область високого пріоритету для інвестування);

2) середня область (або область середнього пріоритету для інвестування), у яку входять позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції, які приносять прибуток, і сумнівні види бізнесу;

3) область переможених (або область низького пріоритету для інвестування).

Відносно видів бізнесу, які при позиціонуванні попадають в область «переможців», швидше за все, може бути прийняте позитивне рішення із приводу додаткових інвестицій. Такі види бізнесу, як правило, обіцяють у найближчому майбутньому подальший розвиток і зростання.

Для позиції, що умовно названа *Переможець 1*, характерні найвищий ступінь привабливості ринку та відносно сильні переваги компанії на ньому. Компанія, швидше за все, буде безумовним лідером або одним з лідерів на даному ринку. Загрожувати їй може тільки можливе посилення позицій окремих конкурентів. Тому стратегія компанії, що перебуває в такій позиції, повинна бути націлена на захист свого положення переважно за допомогою додаткових інвестицій.

Для позиції з умовною назвою *Переможець 2* характерні вищий ступінь привабливості ринку та середній рівень відносних переваг компанії. Стратегічним завданням такої компанії є, насамперед, визначення своїх слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою одержання максимальної вигоди зі своїх сильних сторін і поліпшення слабких.

Позиція *Переможець 3* займається компаніями у яких ринкова привабливість тримається на середньому рівні, при цьому переваги організації на такому ринку очевидні та сильні. Для такої організації необхідно: визначити привабливі ринкові сегменти та інвестувати саме їх; розвивати здатність протистояти впливу конкурентів; збільшувати обсяги виробництва і прибутковості своєї компанії.

Види бізнесу, які попадають у три клітки в нижньому правому куту матриці, називають *Переможеними*. Додаткові інвестиції корпорації в такі види бізнесу, як правило, повинні бути обмежені або припинені зовсім, тому що зв'язок між такими інвестиціями та масою прибутку компанії відсутній.

Для *Переможеного 1* характерні середня привабливість ринку та низький рівень відносних переваг на ринку. Для *Переможеного 2* характерні низька привабливість ринку та середній рівень відносних переваг на ринку. Галузь бізнесу скоріше можна назвати непривабливою. Компанія явно не є лідером у такому виді бізнесу, хоча її можна роз-

глядати як серйозного конкурента для інших. У такому положенні корпорації доцільно сконцентрувати зусилля на зниженні ризику, захисті свого бізнесу в найбільш прибуткових сегментах ринку, або продати. Позиції *Переможеного 3* визначаються низькою привабливістю ринку та низьким рівнем відносних переваг корпорації в даному виді бізнесу. У такому положенні можна тільки прагнути дістати прибуток, утриматися від інвестицій, або вийти з даного виду бізнесу.

Якщо бізнес відноситься до *сумнівних видів бізнесу*, що зв'язано, як правило, з відносно незначними конкурентними перевагами компанії, втягнутої в дуже привабливий і перспективний з погляду стану ринку бізнес, то можливі наступні стратегічні рішення:

- 1) розвиток компанії в напрямку посилення тих його переваг, які обіцяють перетворитися в сильні сторони;
- 2) виділення компанією своєї ніші на ринку та інвестування в її розвиток;
- 3) залишення даного виду бізнесу.

Бізнес, що відноситься до *середніх позицій*, характеризується відсутністю яких-небудь особливих якостей ринку та переваг корпорації на ньому. Таке положення визначає і обережну стратегічну лінію поведіння: інвестувати вибірково і тільки в дуже прибуткові та найменш ризиковані проекти.

Матриця GE/McKinsey має деякі *переваги* порівняно з матрицею БКГ:

1. Наявність дев'яти секцій-квадрантів дає змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, що обслуговується фірмою, а й виявити проміжні позиції.
2. Застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку, привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства.
3. Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення, в разі потреби становища, що склалося.
4. Більш розгорнена картина позицій бізнес-напрямків дає змогу спрямовувати ресурси для розвитку або підтримки в ті сфери, які характеризуються середньою або високою привабливістю (прибутковістю) галузі та середньою або сильною конкурентоспроможністю, оскільки нерідко (як показали дослідження) саме ці продукти та бізнес-напрямки ставали найперспективнішими та найнадійнішими.

Водночас модель, що розглядається, має такі *недоліки*:

— матриця дає загальні рекомендації щодо окремих бізнес-напрямків: зростання й розвиток, збереження та підтримка, «збирання

врожаю» й ліквідація. Ці підходи прийнятні на етапі формулювання стратегій, але вони не можуть розкрити специфіки конкурентних підходів і поведінки на ринку;

— матриця GE/McKinsey має ті самі недоліки, що й матриця БКГ, — не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямоків;

— ринкові параметри розглядаються у статичі, що призводить до помилок в оцінці перспектив в системі «продукт-ринок»;

— конкурентоспроможність бізнес-напрямоків оцінюється досить поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунків окремих складових (наприклад, таких показників, як технологічні можливості, рівень управління тощо).

Модель ADL. Модель ADL була розроблена відомою консалтинговою фірмою Arthur D. Little. Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, якої дотримуються спеціалісти ADL, вона у своєму розвитку, як правило, послідовно проходить чотири стадії: зародження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння (занепад). Головне теоретичне положення моделі ADL полягає у тому, що і окремий вид бізнесу будь-якої компанії може знаходитися на одній з указаних стадій життєвого циклу, і, відповідно, його потрібно аналізувати саме у зв'язку з цією стадією (рис. 8.7.).

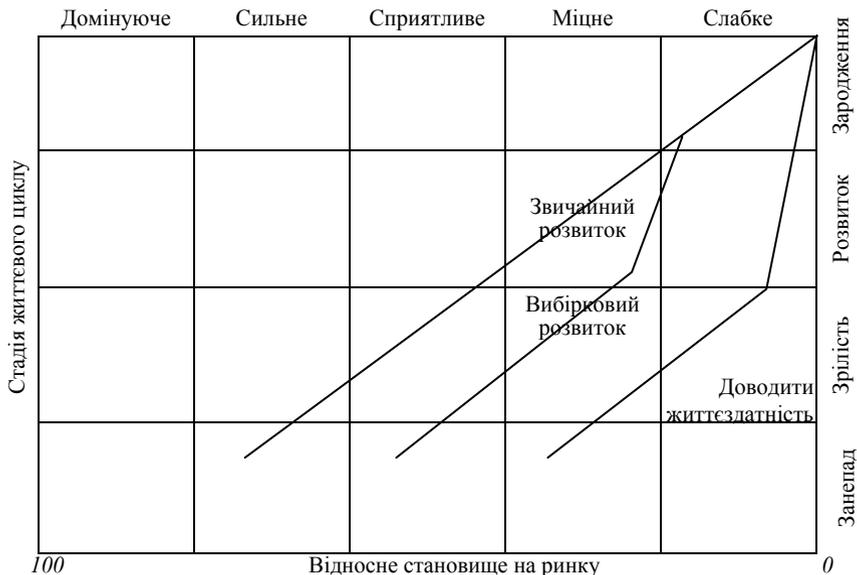


Рис. 8.7. Графічне зображення моделі ADL

Крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися і конкурентне становище одних видів бізнесу відносно інших. Будь-який сектор бізнесу може посідати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну або слабку, хоча іноді називається ще одна позиція (шоста) — нежиттєздатна, яка, щоправда, найчастіше не розглядається. Кожний сектор бізнесу аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі і його конкурентне становище всередині неї.

Сукупність двох параметрів — 4 стадій життєвого циклу і 5 конкурентних позицій — становлять так звану матрицю ADL, в якій, відповідно, є 20 можливих позицій бізнесу.

Крім відображення конкурентного становища СОБ, модель містить інформацію про їх фінансовий внесок у господарський портфель. Для цього у відповідному осередку матриці наводять цифру, яка виражає його внесок у певний показник (наприклад, частки обсягу продажу і активів СОБ у продажах і активах компанії). Сумарні значення по стовпцях і рядках матриці вказують на полях. У такому разі про збалансованість портфелю можна судити на підставі відносного розподілу фінансових індикаторів по вісі Y (сумарне значення кожного рядка). Позиція конкретного виду бізнесу вказується на матриці поряд з іншими видами бізнесу компанії. Залежно від становища певного бізнесу на матриці пропонується ретельно продуманий набір стратегічних рішень.

Процес застосування матриці ADL складається з трьох етапів.

1. Простий (природний) вибір. Стратегія СБО визначається відповідно до її позиції на матриці ADL. За цих умов галузь природного вибору охоплює кілька квадратів матриці.

2. Специфічний вибір. Він визначається позицією СБО на матриці і виступає загальним принципом поведінки (наприклад, необхідно вкладати інвестиції в розвиток).

3. Уточнені стратегії. На даному етапі організації пропонується набір уточнених стратегій, відповідно до кожного специфічного вибору і сформульованих на основі показників господарської діяльності. Пропонуються 24 такі стратегії (додаток А табл. А1, А2). Цей етап є унікальним внеском фірми Arthur D.Littel в методику прийняття стратегічних рішень. По суті, вибір такої стратегії — це крок від стратегічних до оперативних рішень.

У додатку наведено 20 варіантів можливих позицій СОБ, які відповідають клітинкам на рис. 8.7. Кожній позиції залежно від накопиченого досвіду відповідають прогнозована оцінка прибутку, грошових потоків, інвестицій і типові стратегії діяльності. Суттєвою перевагою даної моделі перед вже розглянутими є те, що вона пропонує для кожної позиції бізнесу в матриці набір конкретних стратегій діяльності.

Матриця Хофера — Шендела. Проаналізовані вище матриці призначені для оптимізації діяльності підприємства у короткостроковій перспективі. Якщо тест на виявлення привабливості покаже, що набір СЗГ підприємства в цілому недостатньо перспективний або короткострокові перспективи значно різняться від довгострокових, необхідно доповнити аналіз стратегічних позицій продуманим співвідношенням між наборами СЗГ в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Тобто для забезпечення ефективності підприємства повинні збалансувати господарський портфель у часі. Це означає, що необхідно уникати синхронного початку і закінчення життєвих циклів окремих бізнесів. Бажано здійснити їх розумне «перекриття», тобто розбіжність етапів життєвих циклів різних напрямків діяльності, що забезпечить рівномірний, без спадів, розвиток діяльності підприємства.

Таблиця 8.6

МАТРИЦЯ ХОФЕРА — ШЕНДЕЛА БАЛАНСУВАННЯ НАБОРУ БІЗНЕСІВ
У ГОСПОДАРЬСЬКОМУ ПОРТФЕЛІ

Капіталовкладення							
Прибуток							
Об'єм продаж							
	Сильний	 C					Коротко- строкова
КСП	Середній		 D	 B			перспек- тива
	Слабкий					 A	
Фази життєвого циклу		Зародження	Ріст	Уповільнення росту	Зрілість	Спад	
	Сильний		 C	 D			Довго- строкова
КСП	Середній	 E			 B		перспек- тива
	Слабкий					 A	
Об'єм продажу							
Прибуток							
Капіталовкладення							

Зручним інструментом для урівноваження близьких і далеких перспектив може служити матриця балансу життєвих циклів Хофера — Шендела (табл. 8.6). Два основні поля матриці відповідають короткостроковій і довгостроковій перспективам галузі. На цих полях наносяться СЗГ за правилами, відзначеними для матриці GE/McKinsey.

Крім наочного подання поточного стану бізнесу, матриця дає можливість оцінити перспективи обсягів продажів, прибутку і необхідних капіталовкладень. Як приклад на матриці нанесені СЗГ у короткостроковій перспективі (А-D) і в довгостроковій (В-E).

Видно, що на рівні підприємства планується посилення конкурентного статусу підприємства (КСП) і росту обсягів продажу у довгостроковій перспективі СЗХ С и D, несуттєва зміна положення СЗГ В (для неї наступає фаза зрілості), догляд зі СЗГ А і зародження нової СЗГ Е, для якої, мабуть, варто планувати інвестиції в НДПКР.

Кожна з аналізованих матриць має свої переваги та недоліки і дає різну інформацію про сильні та слабкі сторони господарського портфелю підприємства, тому при аналізі портфелю доцільно використовувати комбінації різних матричних методів.

8.3. Експертні методи в стратегічному виборі

В останній час все більше уваги приділяється використанню експертних методів при виборі стратегічних альтернатив. *Експертні методи* прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають урахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства у випадку реалізації обраної стратегії.

Найпоширенішими експертними методами в стратегічному виборі є наступні:

- метод «мозкової атаки»;
- метод Дельфи;
- метод складання сценаріїв.

Перші два методи відносяться до методів колективної експертної оцінки і засновані на виявленні та узагальненні колективної думки експертів. Сутність цих методів полягає у визначенні погодженої думки фахівців відносно майбутнього стану підприємства у разі реалізації тієї або іншої стратегії.

Всі методи колективної експертної оцінки припускають:

- створення робочих груп (аналітичних груп), що організують опитування фахівців (кількість експертів визначається аналітичною групою) та обробляють отримані матеріали;

- аналітична група підготовляє заздалегідь матеріали аналітичного характеру про розвиток підприємства в минулому, формулює цілі та підділі оцінки;

- аналітична група розробляє питання для експертів, відповіді на які повинні дати картину прогнозованого розвитку підприємства у випадку реалізації обраної стратегії, при цьому питання повинні бути складені так, щоб однозначно розумілися експертами;

- після одержання відповідей робоча група проводить обробку отриманих матеріалів, узагальнює суб'єктивні думки експертів у середні судження.

Метод «мозкової атаки» і метод Дельфи припускають два етапи здійснення експертної оцінки: на першому етапі здійснюється генерація ідей експертами, на другому — руйнування висловлених ідей і розробка контридей.

При проведенні експертної оцінки методом «мозкової атаки» експерти збираються разом і відкрито обговорюють проблемне завдання, розроблене аналітичною групою. При цьому висловлення експертів повинні бути чіткими і однозначними; кожен експерт може висловити кілька думок, ідей, але не підряд; забороняється критикувати думки, які висловлювалися колегами експерта. Обговорення закінчується, коли всіма експертами прийнята загальна, прийнятна для всіх точка зору щодо вирішення проблеми.

Перевагами даного методу є: оперативність в ухваленні остаточного рішення; відносна простота проведення оцінки; у порівнянні з методом Дельфи займає менше часу; властива гнучкість у судженні експертів (хоча останнє може розцінюватися і як недолік, оскільки відбувається психологічний тиск на експерта і він може змінити свою думку, підкорившись думці більшості, що може виявитися і невірним).

Метод Дельфи припускає анонімність опитування. При цьому методі експерти не спілкуються один з одним. Думки експертів узагальнює аналітична група та узагальнене судження знову пропонується розглянути кожному експертові, висловити свою згоду або незгоду з узагальненою точкою зору. Цей процес триває доти, поки всі експерти не будуть згодні, у більшому або меншому ступені, з узагальненою думкою щодо вирішення поставленою аналітичною групою проблеми.

Перевагами даного методу є відсутність психологічного тиску експертів один на одного, а також можливість статистичної обробки отриманих результатів. Недоліками методу є більші витрати часу і сил, виключення гнучкість судження експертів.

Метод написання сценарію відноситься до методів індивідуальної експертної оцінки. Експерт прогнозує процес розвитку підприємства в

майбутньому у випадку реалізації обраної стратегії у вигляді сценарію його розвитку як у часі, так і при різних умовах, тобто розробляється оптимістичний, песимістичний і найбільш ймовірнісний (усереднений) сценарій майбутнього стану підприємства.

Висновки

На основі сформульованої місії та мети (цілей) підприємства, а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, формулюються (розробляються) різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей. Ці варіанти охоплюють різноманітні погляди на дане підприємство і утворюють стратегічні альтернативи його діяльності в майбутньому.

При проведенні стратегічного вибору необхідно врахувати чинники, що найбільше впливають на нього та відібрані кращі альтернативні проекти атестувати з точки зору відповідності об'єктивним обмеженням. Ними є рамки, що склалися об'єктивно і ми змушені на них безумовно зважати.

Розробляються стратегічні альтернативи на основі конкретного виду моделі. Вибір типу моделі залежить від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу підприємства:

а) для агрегованих і диверсифікованих підприємств в процесі стратегічного аналізу (він здійснюється на основі або матричних методів, або методів комплексного стратегічного аналізу) оцінюють привабливість портфелю продукції та визначають можливі альтернативи (варіанти) його зміни (стратегічні альтернативи досягнення бажаних цілей підприємства);

б) для спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємств для розробки стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу) використовують формальні методи (модель накопиченого досвіду, метод складання профілю стратегії підприємства, модель ЖЦ товару, метод PIMS, модель «продукт-ринок», модель М. Портера).

В останній час все більше уваги приділяється використанню експертних методів при виборі стратегічних альтернатив. Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, про оптимальний варіант відбору та про майбутній стан підприємства в разі реалізації обраної стратегії.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність стратегічних альтернатив?
2. Які чинники впливають на вибір стратегії? Назвіть критерії відбору стратегій?
3. У чому полягають методи, які використовують для вибору альтернативних стратегій на бізнес-рівні?
4. Охарактеризуйте методи «крива досвіду» та «ЖЦП» ?
5. Яке призначення матриці І.Ансоффа «продукт-ринок», охарактеризуйте стратегії матриці?
6. В яких випадках проводиться портфельний аналіз, формуванню яких стратегій він передує, який його зміст і завдання, які методи портфельного аналізу застосовують найчастіше?
7. У чому сутність методу, що ґрунтується на матриці БКГ, які основні стратегії матриці БКГ, які переваги та недоліки матриці БКГ?
8. Яке призначення моделі GE/McKinsey у портфельному аналізі, які переваги моделі GE/McKinsey у порівнянні з БКГ, у чому недоліки методу?
9. Охарактеризуйте сутність моделі ADL, які особливості побудови матриці ADL?
10. Які експертні методи використовують при здійсненні стратегічного вибору? У чому полягає їх сутність?

Тести для самоперевірки

1. *Які з наступних чинників можуть впливати на вибір стратегії:*
 - 1) наявність фінансових ресурсів;
 - 2) відношення вищого керівництва до ризику;
 - 3) зобов'язання за попередніми стратегіями;
 - 4) особисті симпатії і антипатії керівників;
 - 5) всі перераховані чинники.
2. *«Крива досвіду» характеризує:*
 - а) зменшення витрат на виробництво одиниці продукції в залежності від зростання масштабів виробництва за рахунок економії на умовно-постійних витратах;
 - б) зменшення витрат на виробництво одиниці продукції в залежності від зростання обсягів виробництва на конкретному підприємстві;
 - в) вплив стажу роботи персоналу підприємства на продуктивність праці;
 - г) зростання прибутковості діяльності підприємства в залежності від виробничої потужності і наявності основних засобів.

3. *Модель «Продукт — ринок» дає змогу оцінити:*

- а) прибутковість реалізації конкретного товару на певному ринку;
- б) конкурентоспроможність товару;
- в) потенційну ємність ринку;
- г) ступінь ризику виробничо-господарської діяльності підприємства при реалізації конкретного товару на певному ринку.

4. *За допомогою моделі ділового аналізу PIMS визначають:*

- а) вплив ринкової стратегії на прибуток підприємства;
- б) залежність відносної долі ринку від якості продукції;
- в) вплив фази життєвого циклу підприємства на вибір стратегії конкуренції.

5. *Результатом портфельного аналізу виступає:*

- а) оцінка господарської діяльності підприємства з метою вибору напрямків вкладення коштів в більш прибуткові (або перспективні) сфери;
- б) оцінка фази життєвого циклу товару;
- в) визначення резервів підвищення рівня розвитку стратегічного потенціалу підприємства;
- г) формування конкурентної карти ринку.

6. *Які показники застосовуються в стратегічному аналізі в матриці БКГ:*

- а) «привабливість» ринку; стратегічна позиція фірми на ринку;
- б) обсяги продажів продукції; рентабельність активів;
- в) темпи росту галузі; частка ринку.

7. *Яку позицію згідно матриці БКГ займає підприємство, бізнес якого високонкурентний, що займає велику частку на швидко зростаючому ринку:*

- а) «зірки»;
- б) «важкі діти»;
- в) «дійні корови»;
- г) «собаки».

8. *Стратегія відступу в матриці БКГ відповідає позиції:*

- а) «зірки»;
- б) «важкі діти»;
- в) «дійні корови»;
- г) «собаки».

9. *Яку стратегію згідно матриці БКГ застосовують до сильних «зірок» і «важких дітей»:*

- а) збільшення частки ринку;
- б) «збирання врожаю»;
- в) ліквідація бізнесу.

10. За якими критеріями будується матриця в моделі МакКінсі:

- а) темп зростання ринку;
- б) конкурентоспроможність, конкурентна позиція;
- в) стадії життєвого циклу;
- г) відносна частка ринку;
- д) привабливість галузі.

11. Для позиції підприємства «Переможець» у моделі GE/McKinsey характерні:

- а) високий та середній рівень привабливості ринку та наявність сильних конкурентних переваг;
- б) найвищий рівень привабливості ринку;
- в) відсутність особливих якостей ринку та переваг підприємства.

12. Згідно моделі GE/McKinsey стратегію вибіркового інвестування в тільки дуже прибуткові та найменш ризиковані проекти обирають підприємства, які займають позиції:

- а) «переможець»;
- б) «переможений»;
- в) «сумнівний бізнес»;
- г) «середній бізнес».

13. В моделі ADL вибір стратегії відбувається в залежності від:

- а) конкурентної позиції підприємства і фази життєвого циклу сектору ринку;
- б) темпу росту і відносної долі ринку;
- в) фази життєвого циклу підприємства і рентабельності діяльності.

14. Які стратегії може вибрати підприємство згідно моделі ADL, яке має домінуючу позицію і знаходиться у фазі спаду:

- а) вихід з ринку;
- б) утримання конкурентного середовища;
- в) збільшення частки ринку.

15. Матриця Хофера-Шендела «Життєвий цикл галузі — конкурентна перевага підприємства» призначена для:

- а) оптимізації портфелю сфер бізнесу за параметром «стадія життєвого циклу галузі»;
- б) оцінки інтенсивності конкуренції в галузі;
- в) оптимізації виробничих витрат підприємства;
- г) визначення фази життєвого циклу підприємства залежно від рівня конкурентоспроможності продукції на ринку.

РОЗДІЛ 9

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

9.1. Сутність стратегічного планування

Орієнтоване на ринок стратегічне планування — це управлінський процес досягнення і підтримки стійкого балансу цілей, можливостей і ресурсів організації й нових ринкових можливостей.

Ціль стратегічного планування полягає в розробці таких дій, продуктів, послуг і процесу комунікації, які сприяють досягненню поставлених завдань відносно прибутку і росту компанії [17].

Стратегічне планування має кілька відмінних особливостей у порівнянні з довгостроковим плануванням:

1. Застосовується в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища.

2. Визнає, що майбутнє не обов'язково буде кращим, ніж минуле, тому не обмежується екстраполяцією, а включає розгорнутий стратегічний аналіз: перспектив росту; позицій у конкурентній боротьбі; порівняльний аналіз перспектив підприємства та установалення пріоритетів у розподілі ресурсів; аналіз шляхів диверсифікації.

3. Простір діяльності підприємства стає більше об'ємним, він містить у собі елементи як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

4. Довгострокові цілі перестають бути відбиттям поточної дійсності, перетворюються у стратегію за допомогою виявлених стратегічним аналізом перспектив.

Планування необхідне для досягнення організацією наступних цілей:

- підвищення контрольованої частки ринку;
- передбачення вимог споживача;
- випуск продукції більш високої якості;
- забезпечення узгоджених строків поставок;
- установалення рівня цін з урахуванням умов конкуренції;
- підтримка репутації організації у споживачів.

Завдання планування визначаються кожною організацією самостійно залежно від діяльності, якою вона займається. Саме тому завдання стратегічного планування будь-якої організації зводяться до наступного:

- 1) планування росту прибутку;
- 2) планування витрат організації, і, як наслідок, їхнє зменшення;
- 3) збільшення частки ринку;
- 4) поліпшення соціальної політики підприємства.

Таким чином, основним завданням планування є одержання максимального прибутку як результату діяльності та здійснення його найважливіших функцій: планування маркетингу, продуктивності, інновацій та іншого.

Планування добре працює в умовах стабільного, чіткого, формалізованого і прогнозованого середовища. У цьому випадку воно дозволяє заздалегідь передбачати всі основні події і вчасно прийняти всі необхідні заходи, включаючи ефективне розміщення та використання ресурсів.

Однак планування може використовуватися і в умовах турбулентного, нечіткого і погано прогнозованого середовища. У цьому випадку воно орієнтовано на:

а) виявлення:

- передбачуваних детермінованих подій;
- можливих імовірнісних подій;
- можливих нечітких подій;
- факторів ризику та форс-мажору;
- можливостей середовища і підприємства;
- потреб ринку і підприємства;

б) вживання адекватних заходів.

Визначення передбачуваних, чітких і детермінованих подій дозволяє використовувати всі методи і переваги планування в стабільному, формалізованому і прогнозованому середовищі.

Прогнозування можливих імовірних подій дозволяє за допомогою стандартних методів математичної статистики розрахувати результат, а також середній діапазон відхилення фактичних подій від очікуваних середніх.

Побудова просторово-тимчасової структури можливих нечітких подій дозволяє вчасно виявити потенційні сценарії розвитку подій, підготуватися до ймовірних сценаріїв, вжити заходів для реалізації найбільш сприятливих для підприємства сценаріїв.

Передбачення факторів ризику і форс-мажору дозволяє визначити небезпеки зриву плану, а також передбачити міри та ресурси, необхідні для їхньої нейтралізації [18].

9.2. Вимоги до стратегічного плану

Стратегія здебільшого формулюється і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління. Існує ряд вимог, що висувуються до стратегічного плану.

1. Стратегічний план повинен підкріплюватися масштабними дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сьогоденні світі бізнесу підприємство повинне постійно займатися збо-

ром і аналізом величезної кількості інформації про галузь, конкуренцію та інші фактори.

2. Стратегічний план має надавати підприємству визначеність, індивідуальність, що дозволяє йому залучати певні типи працівників, і, у той же час, не залучати працівників інших типів. Цей план відкриває перспективу для підприємства, що направляє його співробітників, залучає нових працівників і допомагає продавати вироби або послуги.

3. Стратегічні плани повинні бути розроблені таким чином, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але й бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їхню модифікацію та переорієнтацію. Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, що направляє діяльність організації протягом тривалого періоду часу, усвідомлюючи про те, що динамізм ділової та соціальної обстановки обумовлює необхідність його постійних корегувань.

Стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху, і організація, що створює стратегічні плани, може зазнати невдачі через помилки в організації, мотивації та контролі. Проте формальне планування може створити ряд істотних сприятливих факторів для організації діяльності підприємства. Знання того, що підприємство хоче досягти, допомагає уточнити найбільш підходящі напрямки дії. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик ухвалення неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості організації або про зовнішню ситуацію. Таким чином планування допомагає створити єдність загальної мети усередині організації.

9.3. Принципи стратегічного планування

Розробка нових підходів до планування вимагає також відповідних принципів планування. *Принципи планування* — це загальні правила здійснення процесу розробки планів і їх взаємоув'язки по «рівнях планування» [19].

У вітчизняній і зарубіжній літературі виділено різні формулювання основних принципів планування.

Принципами стратегічного планування є [6]:

1) цілевстановлення або цілереалізація — всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовані на встановлення і досягнення цілей (стратегічних орієнтирів);

2) багатоваріантність, альтернативність і селективність — реакція на середовище, що змінюється шляхом переходу на передчасно обґрунтовані певні альтернативи;

3) глобальність, системність, комплексність і збалансованість — орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; у межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації поза і усередині підприємства;

4) послідовність — стратегічні зміни повинні впроваджуватися в певному порядку;

5) безперервність — стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства на початкову позицію;

6) наукова і методична обґрунтованість — використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, погоджені з параметрами зовнішнього і внутрішнього середовища;

7) реалістичність, досяжність — облік особливостей функціонування об'єкта, щодо якого розробляються стратегічні плани, і можливості досягнення певних параметрів;

8) гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію — урахування тимчасових характеристик і характеру змін, які відбуваються на підприємстві відповідно до етапів його життєвого циклу;

9) ефективність і соціальна орієнтованість — забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами, необхідними для його здійснення; з іншого, рішення не лише виробничих проблем, а й участь у зм'якшенні суспільних проблем;

10) кількісна і якісна визначеність — планування повинно дати певні орієнтири, які будуть відігравати роль контрольних точок, але не можна процес планування звести тільки до розрахунку показників, забуваючи про суть процесів, які слід здійснити;

11) довгостроковість заходів — орієнтація на рішення складних проблем, які будуть існувати в довгостроковій перспективі; неможливість їхнього усунення одномоментним заходом сприяє проведенню обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Інші автори говорять про необхідність урахування ще й таких принципів як: участь, холізм [20]; необхідність, єдність і точність [21].

9.4. Етапи стратегічного планування

Огляд літератури свідчить про те, що кількість етапів стратегічного планування і їхній зміст відрізняються. Це залежить від ряду факторів:

1) форми власності;

2) типу підприємства (спеціалізоване або диференційоване)

3) галузевої приналежності підприємства;

- 4) розмірів підприємства;
- 5) системи керування, що існує на підприємстві.

Основними етапами складання стратегічного плану розвитку підприємства є:

1. Стратегічний аналіз:

— аналіз зовнішнього ділового навколишнього середовища;

— аналіз ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей).

2. Визначення політики підприємства (цілевстановлення).

3. Формулювання базової стратегії та вибір альтернатив.

4. Формулювання функціональних стратегій.

— маркетингу;

— фінансів;

— НДПКР;

— виробництва;

— кадрів;

— організаційних змін;

— екології.

5 Формування продуктової стратегії (бізнес-проекти).

У практичній діяльності дуже важко визначити границю між процесом стратегічного планування і безпосередньо реалізацією плану.

Результатом діяльності зі складання стратегічного плану є документ «Стратегічний план підприємства». Він звичайно включає такі розділи:

1. Мета і завдання підприємства.

2. Поточні операції і довгострокові завдання.

3. Стратегія підприємства (базова стратегія, основні стратегічні альтернативи).

4. Функціональні стратегії.

5. Найбільш значимі проекти (програми).

6. Зовнішньоекономічна діяльність.

7. Капіталовкладення і ресурсний розподіл.

8. Планування несподіванок (формування резервних стратегій, систем «швидкого реагування»).

Єдиного горизонту стратегічного планування не існує. На думку Д. Кліланда і В. Кінга, довжина інтервалу стратегічного планування має велике методологічне значення. Як правило, період планування повинен базуватися на економічних проєкціях, що враховують загальні тенденції, а не циклічні коливання економіки. Підприємство повинне планувати свою діяльність на таку перспективу, яка для нього корисна, але не більше тієї, котра допускається міркуваннями розумної точності. Існує аксіома: чим далі в майбутнє, тим менш надійним стає прогноз.

Так, Британська сталеливарна корпорація розробляє плани на 10 років, американські компанії — на 5 років, а японські — на 3 роки [22].

9.5. Підходи до стратегічного планування

Основними підходами до формування плану є:

- «від досягнутого»;
- оптимізаційний;
- адаптивний.

Планування «від досягнутого» націлено на досягнення ряду бажаних і цілком реалізуємих цілей. Відправною точкою є поточний стан підприємства. Підхід орієнтований на збереження статус-кво.

Зміни стратегії, організаційної структури і т.п. розглядаються як небажані, оскільки вони можуть зіпсувати налагоджене функціонування підприємства. Поліпшення систем управління, планування, пошуку і аналізу інформації не схвалюються. При цьому підході мінімізуються витрати на формування і підтримку реалізації плану.

Оптимізаційний план, як правило, формується в рамках раціонального підходу та базується на використанні математичних моделей і методів з метою більш ефективного використання ресурсів і досягнення максимізації прибутку та мінімізації витрат і часу виконання.

Недолік підходу — зневага численними якісними і погано формалізуємими параметрами, такими як якість, надійність, новизна продукції, ступінь задоволеності покупців, моральний клімат і ентузіазм співробітників, портфель знань і вмій персоналу.

Крім того, результат формування оптимізаційного плану ніяк не враховує вихідний стан підприємства і періодично різко змінюється, що приводить до зміни пропорцій, матеріально-фінансових та інформаційно-аналітичних потоків, організаційної структури, напрямку розвитку, що, у свою чергу, також пов'язано з витратами. Формування ж оптимізаційного плану засновано на роботі з кількісними, а не якісними категоріями. Це приводить до того, що оптимізаційний план часто виявляється не в змозі врахувати витрати проведення помірних і радикальних трансформацій підприємства. У підсумку довіра до результатів оптимізаційного плану обернено пропорційна «відстані» від вихідного стану підприємства до розрахованого, «оптимального» стану.

Адаптаційний підхід переносить акценти на процес формування плану. При цьому підході все починається з вивчення навколишнього середовища. Очікувані події поділяються на три основні категорії: детерміновані події, імовірнісні події, невизначені події.

9.6. Причини непрацюючих планів

При неправильному підході до планування воно може виявитися нежиттєспроможним. Основними причинами непрацюючих планів є:

- нечіткість і неузгоджені бачення, місії і цілей підприємства;
- нерозуміння цілей підприємства робітниками;
- неправильна оцінка необхідних ресурсів;
- неадекватні часові рамки, як при проведенні оцінки, так безпосередньо при реалізації плану;
- погана інформаційна підтримка;
- відсутність системного підходу до планування;
- формування плану тільки плановими працівниками, без участі виконавців і клієнтів;
- оцінки, виконані без обліку стандартів, кількісних і якісних технік аналізу, досвід фірми у формуванні й реалізації планів;
- складності в пошуку співробітників необхідної кваліфікації;
- відсутність координації і регламентів;
- зневага розкладом.

Основна увага при стратегічному плануванні повинна бути приділена узгодженню бачення, місії і цілей підприємства, а також ознайомленню з ними персоналу. У протилежному випадку план не зможе виконувати свою основну функцію — координувати діяльність підрозділів і персоналу.

Неправильні бачення, місія і цілі, що виникли, наприклад, внаслідок погано проведених маркетингових досліджень і невірних прогнозів, приводять до неузгодженості орієнтації підприємства і вимог ринку, отже, і до потреби корегування або навіть до необхідності зупинки процесу реалізації плану.

Помилкове визначення потреб у матеріально-фінансових і інформаційно-аналітичних ресурсах може зробити план нереалізованим. До нереалізуємості плану може привести і його формування тільки плановими працівниками, без залучення представників виконавців і клієнтів.

Типовим наслідком неякісного планування може бути зупинка робіт з наступним погіршенням морального клімату і людських відносин, падінням продуктивності, ослабленням ентузіазму.

Стратегічне планування визначає майбутнє обличчя підприємства. Але його єдиний реальний результат — плани. Наступний крок — розробка і вживання конкретних заходів по виконанню планів.

Висновки

Стратегічне планування являє собою управлінський процес досягнення і підтримки стійкого балансу цілей, можливостей і ресурсів організації й нових ринкових можливостей. Ціль стратегічного планування полягає в розробці таких дій, продуктів, послуг і процесу комунікації, які сприяють досягненню поставлених завдань відносно прибутку і росту компанії.

Стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху, і організація, що створює стратегічні плани, може зазнати невдачі через помилки в організації, мотивації та контролі. Проте формальне планування може створити ряд істотних сприятливих факторів для організації діяльності підприємства. Знання того, що підприємство хоче досягти, допомагає уточнити найбільш підходящі напрямки дії. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик ухвалення неправильного рішення через помилку або недостовірну інформацію про можливості організації або про зовнішню ситуацію.

Етапами складання стратегічного плану розвитку підприємства є: стратегічний аналіз (аналіз зовнішнього ділового навколишнього середовища; аналіз ресурсного потенціалу підприємства), визначення політики підприємства (цілевстановлення), формулювання базової стратегії та вибір альтернатив, формулювання функціональних стратегій та формування продуктової стратегії (бізнес-проекти).

Виділяють наступні підходи до формування плану: «від досягнутого»; оптимізаційний; адаптивний.

Планування «від досягнутого» націлено на досягнення ряду бажаних і цілком реалізуємих цілей. Відправною точкою є поточний стан підприємства. Підхід орієнтований на збереження статус-кво.

Оптимізаційний план, як правило, формується в рамках раціонального підходу та спирається на використання математичних моделей і методів з метою більш ефективного використання ресурсів і досягнення максимізації прибутку та мінімізації витрат і часу виконання.

Адаптаційний підхід переносить акценти на процес формування плану. При цьому підході все починається з вивчення навколишнього середовища. Очікувані події діляться на три основні категорії: детерміновані події, імовірнісні події, невизначені події.

Основна увага при стратегічному плануванні повинна бути приділена узгодженню бачення, місії і цілей підприємства, а також ознайомленню з ними персоналу. У протилежному випадку план не зможе виконувати свою основну функцію — координувати діяльність підрозділів і персоналу.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність та особливості стратегічного планування.
2. Назвіть вимоги до стратегічного плану.
3. Які принципи покладені в основу стратегічного планування?
4. Що є ціллю стратегічного планування?
5. Виділіть головні причини непрацюючих планів.
6. Коли застосування стратегічного планування є необхідним, доцільним та ефективним?
7. Яка послідовність етапів стратегічного планування та в чому полягає їхній зміст?

Тести для самоперевірки

1. *В чому полягає принцип «багатоваріантність, альтернативність і селективність»:*

- а) стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства на початкову позицію;
- б) орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; у межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації поза і усередині підприємства;
- в) реакція на середовище, що змінюється шляхом переходу на передчасно обґрунтовані певні альтернативи;
- г) урахування тимчасових характеристик і характеру змін, які відбуваються на підприємстві відповідно до етапів його життєвого циклу.

2. *Від якого фактору не залежить стратегічне планування:*

- а) форми власності;
- б) типу підприємства;
- в) системи ведення бухгалтерського обліку;
- г) розмірів підприємства;
- д) системи управління, що існує на підприємстві.

3. *Що не є етапом складання стратегічного плану розвитку підприємства є:*

- а) стратегічний аналіз;
- б) визначення політики підприємства (цілевстановлення);
- в) формулювання базової стратегії та вибір альтернатив;
- г) формулювання функціональних стратегій;
- д) формулювання етапів виробничого циклу;
- е) формування продуктової стратегії (бізнес-проекти).

4. Завдяки якому підходу до стратегічного планування план, формується в рамках раціонального підходу та базується на використанні математичних моделей і методів з метою більш ефективного використання ресурсів і досягнення максимізації прибутку та мінімізації витрат і часу виконання:

- а) «від досягнутого»;
- б) оптимізаційний;
- в) адаптивний;
- г) креативний.

5. Розкрийте суть принципу «глобальність, системність, комплексність і збалансованість»:

- а) стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства на початкову позицію;
- б) орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; у межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації поза і усередині підприємства;
- в) реакція на середовище, що змінюється шляхом переходу на передчасно обґрунтовані певні альтернативи;
- г) урахування тимчасових характеристик і характеру змін, які відбуваються на підприємстві відповідно до етапів його життєвого циклу.

РОЗДІЛ 10

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Завдання, що розв'язуються при реалізації стратегії

Етап реалізації стратегії є найбільш складним і важливим у здійсненні процесу стратегічного управління. Підприємства, які успішно реалізували обрані стратегії, у своїй діяльності керувалися такими *правилами*:

- 1) цілі, стратегії і плани мають бути доведені до працівників;
- 2) керівництво не тільки повинно вчасно забезпечувати надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, але й мати план реалізації стратегії у вигляді цільових настанов, а також фіксувати виконання кожної з поставлених цілей.



Рис. 10.1. Етапи процесу реалізації стратегії

Технологія процесу реалізації стратегії включає ряд операцій і етапів (рис. 10.1).

Кожному з етапів реалізації стратегії відповідають свої завдання. Виділяють сім основних завдань реалізації стратегії:

- 1) створення організаційної структури, що сприяє реалізації стратегії;
- 2) керування бюджетом і проектами;
- 3) розробка політики підприємства, механізмів реалізації стратегії;
- 4) мотивація співробітників;
- 5) створення сприятливого клімату й організаційної культури;
- 6) використання передового досвіду;
- 7) контроль за виконанням стратегії.

10.2. Стратегічні зміни, як важливий фактор успішної реалізації стратегії

Реалізація стратегії можлива лише при встановленні відповідності між обраною стратегією і станом підприємства, станом всіх елементів його внутрішнього середовища. Саме встановлення відповідності пов'язане із численними змінами стану елементів. Тому незалежно від кількості всі завдання по реалізації стратегії вирішуються за допомогою зміни, які фактично є серцевиною виконання стратегії. Саме тому зміни, що проводяться в процесі виконання стратегії, називаються *стратегічними*.

Проведення змін на підприємстві приводить до того, що на ньому створюються умови, необхідні для здійснення обраної стратегії. Зміни не є самоціллю.

Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки підприємство готове до ефективного здійснення стратегії. Існують ситуації, коли фактично не потрібне проведення змін, проте бувають ситуації, коли виконання стратегії припускає проведення дуже глибоких перетворень. Залежно від стану основних факторів, що визначають необхідність і ступінь змін, від стану галузі, організації, продукту і ринку можна виділити п'ять типів змін.

Перебудова підприємства передбачає фундаментальну зміну підприємства, яка зачіпає його місію і організаційну культуру. Даний тип зміни може проводитися тоді, коли підприємство міняє свою галузь, і, відповідно, міняється його продукт і місце на ринку. У випадку перебудови підприємства виникають найбільші труднощі з виконанням стратегії. Самої серйозної уваги заслуговує робота зі створення нової організаційної культури. Дуже великі зміни відбуваються і у технологічній області, а також у сфері трудових ресурсів.

Радикальне перетворення підприємства проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо воно не міняє галузі, але при цьому на ньому відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, його злиттям з аналогічним підприємством. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків вимагають сильних внутрішньорганізаційних змін, які особливо пов'язані з організаційною структурою.

Помірне перетворення здійснюється в тому випадку, коли підприємство виходить із новим продуктом на ринок і намагається сформувати коло покупців. У цьому випадку зміни пов'язані з виробничим процесом, а також маркетингом, особливо в тій його частині, що стосується залучення уваги до нового продукту.

Звичайні зміни, пов'язані із проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту підприємства. Ці зміни не є істотними, і їхнє проведення мало стосується діяльності підприємства в цілому.

Незмінне функціонування підприємства відбувається тоді, коли воно постійно реалізує ту саму стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно проводити ніяких змін, тому що при певних обставинах організація може одержувати гарні результати, спираючись на накопичений досвід. Однак при такому підході дуже важливо уважно стежити за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

Стратегічні зміни, якщо вони правильно проводяться, носять системний характер. У силу цього вони зачіпають всі сторони підприємства. Однак можна виділити два зрізи заходів, які є основними при проведенні стратегічних змін. Перший зріз — це організаційна структура, другий — організаційна культура.

10.3. Роль вищого керівництва в реалізації стратегії

Вирішальна роль в успішній реалізації стратегії належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії, може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів.

Перший етап — поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій. На даному етапі вирішуються наступні основні завдання:

- остаточне з'ясування сутності певних цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності й відповідності один одному, а також стану середо-

вища. За допомогою цього дається остаточна відповідь про доцільність на реалізацію стратегії. При цьому можливі корегування, якщо відбулися зміни в середовищі, а також у тому випадку, якщо виявлені недоліки в раніше проведеному аналізі й виробленні цілей і стратегій;

- більш широке доведення ідей стратегій і змісту цілей до співробітників підприємства з метою поглибленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій.

Другий етап полягає в тому, що вище керівництво повинне ухвалити рішення щодо ефективного використання ресурсів, якими володіє підприємство. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення по їхньому розподілі, а також по створенню умов для зацікавленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій. Важливим завданням, що вирішується на даному етапі, є приведення ресурсів у відповідність із реалізованими стратегіями. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинне сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

На *третьому етапі* вище керівництво ухвалює рішення з приводу організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури прийнятним до реалізації стратегіям і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни в організаційну структуру підприємства.

Четвертий етап полягає в проведенні необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо приступитися до реалізації стратегії. Проблема змін винятково тонка та складна. Зміни не можуть бути проведені без обліку об'єктивних факторів, що задають умови і можливості проведення таких змін. Часто потрібно кілька років для того, щоб провести серйозні зміни на підприємстві.

При опрацюванні питання змін дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на тому, для чого виконуються зміни, до чого вони повинні привести, що і як варто змінити, але також і на тому, як зміни будуть сприйняті, які сили й у якій формі будуть їм пручатися, який повинен бути обраний стиль проведення змін і які методи необхідні для їх здійснення. Для того щоб успішно провести зміни, вище керівництво повинне незалежно від типу, сутності й змісту змін:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести дії з метою ослаблення прагнення до опору змінам;
- усунути або зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає в тому, що воно проводить перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього настійно вимагають нові обставини. Стратегічний план не догма, і, природно, він може й повинен при певних об-

ставинах піддаватися модифікації. Однак важливо також уникати змін плану щораз, коли з'являються нові обставини. Новий план може бути прийнятий тоді, коли він обіцяє помітно більші можливості одержання вигід, ніж існуючий план.

10.4. Значення організаційної структури в реалізації стратегії

Приведення організаційної структури у відповідність зі стратегією є однією з умов успішного виконання стратегії. Аналіз організаційної структури з позиції процесу виконання стратегії спрямований на одержання відповіді на два наступні питання. Перше: якою мірою існуюча організаційна структура може сприяти або заважати реалізації обраної стратегії? Друге: на які рівні в організаційній структурі повинно бути покладене вирішення певних завдань у процесі здійснення стратегії?

Вибір тієї або іншої структури залежить від цілого ряду факторів, які представлено на рис. 10.2.

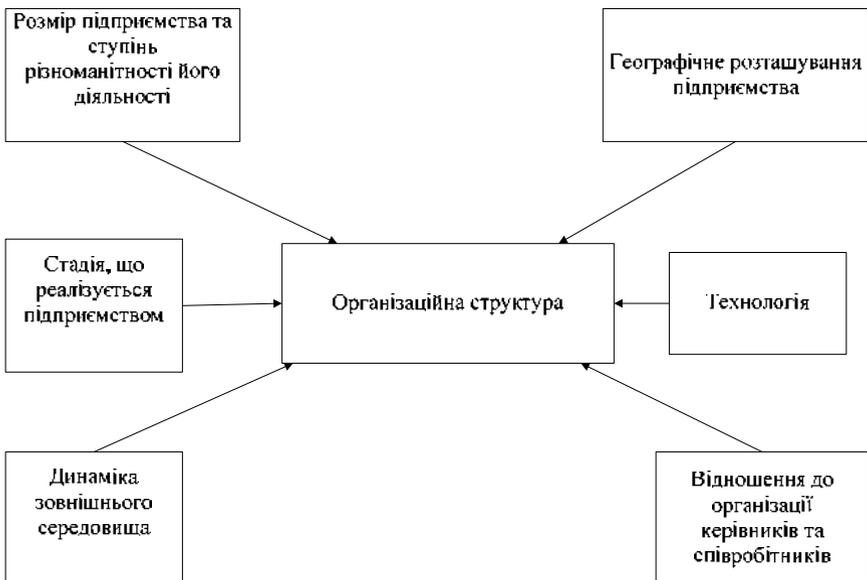


Рис. 10.2. Фактори, що впливають на вибір організаційної структури [23]

Г. Мінцберг вважав, що будь-яка організована людська діяльність висуває дві фундаментальні вимоги: розподіл праці на окремі завдання (спеціалізація) і координація дій по виконанню цих завдань в єдину діяльність. Структуру організації можна визначити просто як сукупність способів, завдяки яким процес праці спочатку розподіляється на окремі робочі завдання, а потім вони координуються. Про користь спеціалізації свого часу зауважував ще Адам Сміт. Однак спеціалізація пов'язана з деякими витратами. Чим глибший розподіл праці між спеціалістами, тим більші витрати на координацію. Крім того, чим мінливіше зовнішнє середовище, тим більше рішень треба приймати і тим вищі витрати. Незалежно від того, які б чудові спеціалізовані навички не мали б люди, якщо вони не можуть координувати свою діяльність виробництва не буде. Існують дві проблеми об'єднання зусиль людей в середині підприємства: технічна та проблема співпраці.

Для вирішення технічної проблеми вчені рекомендують використовувати один з чотирьох механізмів координації зусиль людей:

- ціна;
- правила і директиви;
- взаємне узгодження;
- заведений порядок.

Проблема співпраці полягає в суперечностях між цілями різних членів організації, як по вертикалі — у відносинах між власниками (акціонерами) та професійними менеджерами, так і по горизонталі — у відносинах між різними функціональними підрозділами.

Існують декілька управлінських механізмів, які дають можливість узгодити цілі в середині підприємства:

- механізми контролю;
- фінансові стимули;
- спільні цінності.

У сучасних умовах організаційна структура підприємства повинна дозволяти швидко реагувати на зміни споживчих переваг і конкурентного середовища.

В ході емпіричного дослідження шотландських машинобудівних компаній, проведеного Бернсом і Сталкером, вияснилося, що підприємства можна класифікувати в залежності від того, покладаються вони на бюрократію чи на менш формалізовану соціальну взаємодію. В залежності від цього виділяють дві організаційні форми: механічні, що характеризуються бюрократією, та органічні, при яких координація базується на взаємному узгодженні, робочі обов'язки визначалися не так вузько, їх взаємодія характеризується гнучкістю та багатобічністю (табл. 10.1).

Існують кілька **типів організаційних структур управління:**

1. Лінійна — між елементами якої існують тільки одноканальні взаємодії (див. дод. Б).

Перевагами структури лінійного управління є:

- чіткість взаємин;
- несуперечність команд;
- оперативність;
- надійний контроль.

Але при такій структурі управління керівник повинен бути висококваліфікованим універсалом, здатним вирішувати питання будь-якої складності.

2. Лінійно-функціональна організаційна структура управління спирається на поділ повноважень і відповідальності та прийняття рішень по вертикалі (див. дод. Б). Така структура забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів, уможливорює швидкий маневр ресурсами.

Таблиця 10.1

ПОРІВНЯННЯ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Характеристика форми організації	Форма організації	
	механістична	органічна
Постановка завдання	жорстка і вкрай спеціалізована	гнучка і менш спеціалізована
Координація і контроль	правила і директива спускаються зверху	взаємне узгодження, спільна культура
Комунікація	вертикальна	вертикальна і горизонтальна
Знання	централізовані	децентралізовані
Відповідальність та лояльність	перед безпосереднім керівником	по відношенню до всієї організації та її цілей
Умови оточуючого середовища	стабільне зовнішнє середовище з низькою технологічною невизначеністю	нестабільне оточуюче середовище із значною технологічною невизначеністю та двосмисленістю

3. Основою функціональної організаційної структури управління є поділ функцій управління між різними підрозділами апарата управління (див. додаток Б). Функціональна організаційна структура є найпоширенішою.

До переваг функціональної структури варто віднести:

- ефективний централізований контроль за досягненням результатів стратегії;

— найбільша придатність для організацій, що діють в одній сфері бізнесу;

— висока якість управління операціями у відносно стабільних (рутинних) сферах бізнесу;

— можливість досягнення ефектів масштабу й освоєння на базі функціональних розмежувань.

Недоліки функціональної структури включають:

— складність координації різних функціональних підрозділів;

— більша ймовірність виникнення конкуренції й конфліктів між функціональними підрозділами;

— зайва спеціалізацію й вузькість управлінського мислення;

— делегування основної відповідальності за ефективність главі виконавчої влади;

— вузько функціональну недалекоглядність, властиву даній структурі, що перешкоджає інноваційній діяльності;

— суперечливість команд, які одержують виконавці,

— зниження рівня оперативності роботи органів управління.

4. Виникнення *дивізійної* організаційної структури управління пов'язане з поглибленням поділу управлінської праці. Відповідно до даної структури кожний виробничий підрозділ корпорації має свою власну досить розгалужену структуру управління, що забезпечує її автономне існування. Тільки деякі стратегічні функції централізовані на рівні адміністрації всієї корпорації.

Групування видів діяльності в даній стратегії здійснюється з використанням принципу поділу праці за цілями. Це означає, що навколо певного виробництва формується автономна організаційна спільність. При цьому можливі три способи групування виробничих підрозділів:

1) продуктової (виготовлення певного продукту);

2) за групами споживачів;

3) за місцем перебування.

Перевагами цієї структури є:

• гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища;

• швидке прийняття управлінських рішень і підвищення їхньої якості;

• децентралізація управління: кожний дивізіон здійснює весь цикл господарської й управлінської діяльності;

• націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату.

Дана структура використовується на великих підприємствах зі значною кількістю виробничих відділів, які функціонують в умовах динамічного середовища.

5. У **проектній** організаційній структурі, поряд з лінійними керівниками підприємства й функціональним апаратом управління, виділя-

ють ще й тимчасові предметно-спеціалізовані ланки-проектні групи. Ці групи формуються з фахівців постійних функціональних відділів. При цьому вони лише тимчасово підпорядковані керівникові проекту. Після завершення робіт вони повертаються до своїх функціональних обов'язків. Керівник проекту є лінійним керівником відносно фахівців, одночасно виступаючи функціональним керівником відносно виробничих підрозділів підприємства, що забезпечує реалізацію проекту.

Основна особливість проектних організаційних структур — це їх винятково висока гнучкість і орієнтація на нововведення.

Використання даної структури виправдано в умовах високодинамічного середовища підприємствами з великою кількістю виробництв обмеженого життєвого циклу.

Проектна структура, побудована по лінійно-програмному принципу, має певні переваги та недоліки.

Переваги:

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

Але проектні структури мають і недоліки:

- збільшення чисельності управлінського персоналу;
- збільшення кількості інформаційних зв'язків між працівниками підрозділів [24];
- труднощі взаємодії керівників проектів і керівників-функціоналів;
- високі вимоги до керівника проекту;
- труднощі формування і управління проектними групами [6].

6. Однією з найбільш складних адаптивних структур управління є **матрична**.

Матрична структура найчастіше являє собою накладення проектної структури на постійну для підприємства функціональну структуру. Такого виду структура утворюється в результаті поступової модифікації дивізіональної структури, вона може бути результатом накладення функціональної структури на дивізіональну. Тобто це подвійна структура (матриця), що представляє собою ґратчасту організацію, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців.

Матричні структури управління можуть бути двох видів. У першому випадку керівник проекту взаємодіє із двома групами підлеглих: з постійними членами проектної групи та з іншими працівниками функціональних підрозділів, які підпорядковуються йому на тимчасовій основі і по обмеженому колу питань. При цьому зберігається підпорядкованість цих виконавців безпосереднім керівникам підрозділів, відділів,

служб. У другому випадку керівникові проекту можуть підпорядковуватися тимчасово тільки виконавці з відповідних функціональних підрозділів.

Переваги:

— створення організаційних умов для більш швидкого досягнення мети;

— висока динамічність, гнучкість структури;

— швидке стратегічне реагування;

— ефективна координація робіт з досягнення загальної мети;

— оптимізація використання ресурсів (особливо людських);

— орієнтація на нововведення;

— зниження оперативного навантаження на вище керівництво.

Недоліки:

— труднощі в здійсненні балансу влади й відповідальності в організації;

— «дуалізм керівництва» — порушення єдності управління;

— збільшення управлінського персоналу й витрат;

— зниження ефективності структури при збільшенні кількості проектів;

— соціально-психологічні проблеми, пов'язані зі створенням ефективно працюючої групи;

— ускладнення інформаційної мережі.

10.5. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії

Найважливішою умовою впровадження стратегічних змін є зацікавленість всіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Реалізація цієї умови передбачає ефективну розробку та використання системи мотивації.

Мотивація — це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових або суспільних цілей.

Мотивація в стратегічному управлінні орієнтується на об'єднання змістовних і процесуальних теорій мотивації з акцентом на бихевіористські погляди Д.Макклеланда, Ф.Герцберга, В.Врума та Б.Скіннера. Зі змістовних теорій мотивації запозичені такі орієнтири, як «потреба у визнанні», «потреба в самореалізації», що дає можливість зв'язати індивідуальні й організаційні потреби.

Найбільш привабливою для здійснення стратегічних дій є мотивація, побудована на «потребі в досягненні», що досліджувалася Д. Макклеландом. Мотив «до досягнення» значною мірою є визначаль-

ним для економічного росту й досягнення результатів. Це лише підприємницький мотив, що здатний підвищити динамічність організації через діяльність окремих працівників. Залежно від типів особистостей доцільно скористатися всім спектром мотивів, що досліджувались згаданими авторами: «потреба у владі», «потреба в приналежності», «потреба в навчанні» і т.п.

Не викликає заперечень і необхідність існування в стратегічному управлінні винагород різних за змістом і механізмами застосування. «Теорія очікувань» В. Врума теоретично обґрунтовує те, що практично завжди інтуїтивно роблять менеджери різних рівнів:

- очікування винагороди більш значно, ніж те, що відбувалося в минулому, і люди обирають ту або іншу поведінку, орієнтуючись на майбутнє;

- винагорода тісно пов'язує поведінку з діями, необхідними для розвитку організації;

- різноманіття бажань людей і робіт в організації дає можливість побудувати гнучку систему винагороди;

- треба еквівалентно стимулювати зусилля, які людина витратила на досягнення певного результату [27].

Мотивація буває *внутрішньою* (зміст і значимість роботи, що виконується, відповідність її переконанням і етичним нормам) і *зовнішньою* (творче використання стандартних механізмів винагороди-покарання). Зовнішня мотивація (стимулювання) може бути адміністративною (виконання роботи за наказу, команди, примусу), і економічною (заробітна плата, дивіденди, надання безплатного проїзду й т.п.) [24].

За економічним змістом стимули та мотиви можуть бути економічними чи неекономічними (рис. 10.3).

Сутність економічних стимулів полягає в тому, що люди в результаті виконання вимог отримують певні матеріальні вигоди, які збільшують їх добробут. Вони можуть бути як прямими (грошовий дохід), так і не прямими (вільний час).

До неекономічних способів стимулювання і мотивації відносять організаційні та моральні. Організаційні способи включають в себе мотивацію цілями, залученням до участі у справах організації, збагаченням праці.

Проблеми мотивації в організаціях мають велике значення. Їх актуальність посилюється по мірі того, як у виробництві все більше впроваджуються науково-технічні нововведення, змінюються умови та характер праці робітників, становляться більш різноманітними потреби людей.

Погіршення умов праці — одна з найгостріших проблем сьогодення. На етапі переходу до ринку зростає вагомість умов праці як однієї з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості індивіда заперечує несприятливі умови трудового середовища.

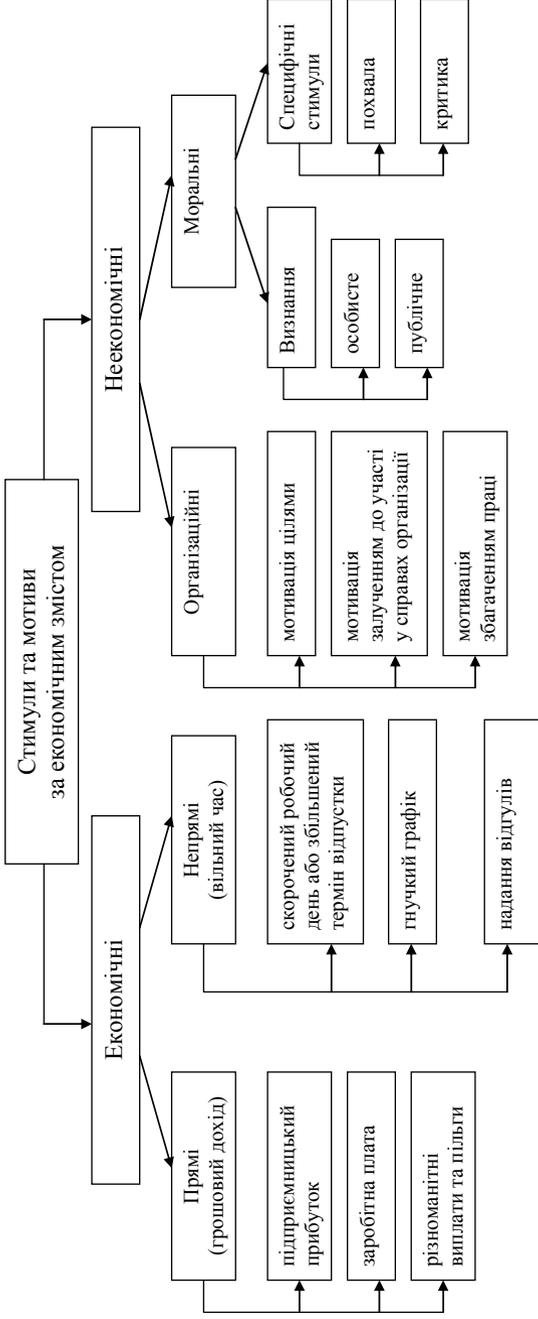


Рис. 10.3. Класифікація стимулів та мотивів за економічним змістом

Умови праці, виступаючи не тільки потребою, але й мотивом, що спонукає працювати з визначеною віддачею, можуть бути одночасно і фактором і наслідком визначеної продуктивності праці та її ефективності.

Ще однією проблемою мотивації є зіставлення інтересів різних працівників з різними потребами в рамках мотиваційної системи, стрижень якої — оптимальна модель оплати праці.

Відправною точкою мотивації конкретного працівника є знання та врахування його потреб. Таким чином, прийнятні, що стимулюють працівника, умови праці можуть бути створені за умови, якщо менеджер добре знає потреби працівника, і з їх урахуванням буде стимулювати праці, домагається того, щоб при наявності ефективної праці потреби працівника послідовно задовольнялися.

За даними досліджень НДІ праці, працівники, які отримують надбавки або пільги за несприятливі умови праці, чудово усвідомлюючи небезпеку для власного здоров'я, тим не менше, часто виступають проти їх поліпшення, вважаючи за краще отримання високих компенсацій.

Щодо нематеріальної сторони стимулювання, необхідно щоб вона була достатньо гнучкою і дозволяла враховувати індивідуальні потреби і спроможності окремих працівників, з урахуванням їх віку, статі, професії, досвіду. Доцільна розробка соціального пакету, що є також ефективним способом буде впливати на мотивацію персоналу.

Перебільшене значення стажу роботи на одному підприємстві стимулює помірну виробничу діяльність без істотних відхилень від середніх величин, знімаючи необхідність підвищення кваліфікації, ніж культивуються застійні явища у виробництві. Одним із засобів прикріплення працівника до його робочого місця стала черга на отримання тих чи інших натуральних благ: квартири, автомобіля, місця в дитячому дошкільному закладі.

Однією з форм прояву трудової пасивності стало зниження інтересу до підвищення кваліфікації. У структурі життєвих цінностей навчання і творчість у нашій країні займають найнижчі місця практично у всіх опитаних групах, в тому числі у молоді. Відповідно високий рівень вимог до можливості підвищувати кваліфікацію відзначають менше третини працівників. З переходом на нові умови оплати праці питома вага цієї групи стала ще менше — 25 %.

Найбільш ефективними заходами підвищення трудової мотивації є планування ділової кар'єри фахівців з використанням результатів психологічної діагностики, виявлення перспективних фахівців і висування їх у резерв, практика закріплення спеціалістів і молодих керівників за кураторами-наставниками з числа керівників служб, відділень, дирекцій, розробка індивідуальних програм підготовки молодих фахівців і керівників, планомірна робота з підвищення професійних знань та придбання нового досвіду.

10.6. Організаційна культура в забезпеченні ефективності стратегії

Тісний зв'язок культури і стратегії впливає на працівників, формуючи їхню поведінку і мобілізуючи на виконання стратегічного плану. Такий вплив здійснюється двома шляхами:

- 1) культура формує неофіційні правила, інтуїтивні вимоги й атмосферу, що підвищують ефективність праці на підприємстві;
- 2) культура виховує й мотивує людей на ефективну реалізацію стратегії, сприяє сприйняттю працівниками бачення й цілей підприємства.

Культуру підприємства можна визначити як сукупність видів неформальних процедур, що превалюють у ній, або переважну в організації філософію щодо того, як найкращим способом досягати поставлених цілей і що визначило поточний стан організації.

Структурними складовими організаційної культури є: цінності, знання підприємства, внутрішні й зовнішні комунікації та зв'язки, цілі підприємства, культура трудового, виробничого й інших матеріальних процесів.

Культуру організації в значній мірі формують етичні стандарти, основною функцією яких є розмежування «припустимого» і «недозволеного» з моральною точки зору, а також постулати віри.

Зміна культури підприємства для приведення її у відповідність зі стратегією — одне із самих складних завдань, що стоять перед керівництвом. На практиці змінити культуру набагато складніше, ніж у теорії, оскільки цінності й традиції згодом глибоко вкорінюються, а люди, як правило, побоюються внесення у своє життя всього нового і незвичного.

Щоб оздоровити культуру, викоринити старі традиції й створити нову, що підтримує стратегію, керівникові потрібно вживати погоджених заходів протягом довгого часу. Практика показує, що у відносно великих організаціях досить радикальні перетворення в культурі вимагають не менш 3—5 років.

Крім того, варто враховувати, що в будь-якому процесі зміни існує чотири етапи.

Перший етап — «розморозка», тобто створення в суб'єктів почуття незадоволеності (що буде сприяти появі мотивації до змін) за допомогою наочного зіставлення існуючого «неблагополучного» стану справ і планованого «благополучного».

Другий етап — підготовка зміни, що припускає залучення суб'єктів змін у процес розробки «переходу» з одного стану в інше шляхом інформування, проведення консультацій, семінарів і т.д.

Третій етап — зміна, що здійснюється при особистій участі в цьому процесі суб'єктів зміни. Пряме залучення — неодмінна умова успіху будь-яких змін, тому що суб'єкти зміни, по-перше, будуть мати розгорнуту інформацію про хід процесу змін, по-друге, навряд чи стануть пручатися самим собі. Однак варто мати на увазі, що ступінь залученості суб'єктів має своє оптимальне значення. При занадто активному залученні зростає ймовірність ослаблення або навіть втрати контролю за зміною, крім того, може істотно зрости час проведення змін.

Четвертий етап — «заморозка», на якому створюються умови для закріплення здійснених змін. Звичайно на цьому етапі допрацьовуються формальні процедури, нереалізовані раніше через високий ступінь невизначеності [25].

Вважається, що організаційна культура складається з наступних складових:

- філософія, що задає сенс існування організації і її відношення до співробітників і клієнтів;
- переважні цінності, на яких базується організація і які відносяться до цілей її існування або ж до засобів досягнення цих цілей;
- норми поведінки співробітниками організації й принципи, що відбивають, взаємини в організації;
- правила, за якими ведеться «гра» в організації;
- клімат, що існує в організації й проявляється в тому, яка існує атмосфера в організації і як члени організації взаємодіють із зовнішніми особами;
- поведінкові ритуали, що виражаються в проведенні в організації певних церемоній, знаків і т.ін.

Формування й зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів (внутрішніх і зовнішніх), які, за Шайном (фахівець в галузі організаційної культури) умовно можна поділити на первинні й вторинні.

До первинного належать:

- точки концентрації уваги вищого керівництва;
- реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації;
- відношення до роботи й стиль поведінки керівників;
- критеріальна база заохочень співробітників;
- критеріальна база відбору, призначення, просування й звільнення з організації.

У групу вторинних факторів входять:

- структура організації;
- система передачі інформації й організаційних процедур;
- зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення, у якому розташовується організація;

— міфи й історії про важливі події та осіб, що грали і грають ключову роль у житті організації;

— формалізовані положення про філософію й сенс існування організації.

Висновки

Етап реалізації стратегії є найбільш складним і важливим у здійсненні процесу стратегічного управління. Виділяють сім основних завдань реалізації стратегії: створення організаційної структури, що сприяє реалізації стратегії; управління бюджетом і проектами; розробка політики підприємства, механізмів реалізації стратегії; мотивація співробітників; створення сприятливого клімату й організаційної культури; використання передового досвіду; контроль за виконанням стратегії.

Всі завдання з реалізації стратегії вирішуються за допомогою стратегічних змін, які фактично є серцевиною виконання стратегії.

Залежно від стану основних факторів, що визначають необхідність і ступінь змін, від стану галузі, організації, продукту і ринку можна виділити п'ять типів змін: перебудова підприємства; радикальне перетворення; помірне перетворення; звичайні зміни; незмінне функціонування.

Приведення організаційної структури у відповідність зі стратегії є однією з умов успішного виконання стратегії.

Існують дві проблеми об'єднання зусиль людей в середині підприємства: технічна та проблема співпраці. Для вирішення технічної проблеми вчені рекомендують використовувати один з чотирьох механізмів координації зусиль людей: ціна, правила і директиви, взаємне узгодження, заведений порядок. Проблема співпраці полягає в суперечностях між цілями різних членів організації, як по вертикалі — у відносинах між власниками (акціонерами) та професійними менеджерами, так і по горизонталі — у відносинах між різними функціональними підрозділами.

Найбільш поширені організаційні структури управління це: лінійна, лінійно-функціональна, функціональна, дивізіональна, проектна і матрична. Останні три розглядають як адаптивні організаційні структури.

Найважливішою умовою впровадження стратегічних змін є зацікавленість всіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Реалізація цієї умови передбачає ефективну розробку та використання системи мотивації. Мотивація — це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових або суспільних цілей. Найбільш привабливою для здійснення стратегічних дій є мотивація,

побудована на «потребі в досягненні». Даний мотив є визначальним для економічного росту й досягнення результатів.

Тісний зв'язок культури і стратегії впливає на працівників, формуючи їхню поведінку і мобілізуючи на виконання стратегічного плану. Такий вплив здійснюється двома шляхами: культура формує неформальні правила, інтуїтивні вимоги й атмосферу, що підвищують ефективність праці на підприємстві; культура виховує й мотивує людей на ефективну реалізацію стратегії, сприяє сприйняттю працівниками бачення й цілей підприємства.

Організаційну культуру підприємства можна визначити як сукупність видів неформальних процедур, що превалюють у ній, або переважну в організації філософію щодо того, як найкращим способом досягати поставлених цілей і що визначило поточний стан організації.

Зміна культури підприємства для приведення її у відповідність зі стратегією — одне із самих складних завдань, що стоять перед керівництвом. На практиці змінити культуру набагато складніше, ніж у теорії, оскільки цінності й традиції згодом глибоко вкорінюються, а люди, як правило, побоюються внесення у своє життя всього нового і незвичного.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте етап реалізації стратегії.
2. Що Ви розумієте під поняттям «стратегічні зміни»?
3. Які типи стратегічних змін існують?
4. У чому полягає роль вищого керівництва в реалізації стратегії?
5. Поясніть значення організаційної структури в реалізації стратегії.
6. Переваги та недоліки головних типів організаційних структур.
7. Розкрийте роль мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

Тести для самоперевірки

1. *Вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових або суспільних цілей — це...:*
 - а) систематизація;
 - б) спонукання;
 - в) мотивація.
2. *Що є структурними складовими організаційної культури:*
 - а) культура трудового, виробничого та інших матеріальних процесів;

б) цінності, знання підприємства, внутрішні й зовнішні комунікації та зв'язки, цілі підприємства, культура трудового, виробничого та інших матеріальних процесів;

в) основні фонди, оборотні засоби, людський капітал.

3. Який тип стратегічних змін передбачає фундаментальну зміну підприємства, яка зачіпає його місію і організаційну культуру:

а) перебудова підприємства;

б) радикальне перетворення;

в) звичайні зміни.

4. Назвіть тип організаційної структури управління, який передбачає тільки одноканальні взаємодії між її елементами:

а) лінійно-функціональна;

б) функціональна;

в) лінійна.

5. Що є основою функціональної організаційної структури управління:

а) поділ функцій управління між різними підрозділами апарату управління;

б) кожний виробничий підрозділ корпорації має свою власну досить розгалужену структуру управління, що забезпечує її автономне існування;

в) поряд з лінійними керівниками підприємства й функціональним апаратом управління, виділяють ще й тимчасові предметно-спеціалізовані ланки-проектні групи.

РОЗДІЛ 11

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

11.1. Сутність стратегічної інформації

Реалізація концепції стратегічного управління на підприємстві стосується всіх аспектів його діяльності. Однак, оскільки інформація — це предмет управлінської праці, а більшість важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний характер, слід ретельно перебудувати наявну інформаційну систему, щоб сформувати *інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління згідно з обраними стратегіями*. Кожне підприємство повинно:

- визначити тип та обсяги необхідної для стратегічної діяльності інформації;
- розробити ефективну систему збирання, обробки, використання та зберігання інформації;
- вжити заходів для запобігання негативного ефекту впливу недостовірної інформації на рішення, що приймаються;
- створити умови для ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ) — система, яка об'єднує усі інші елементи організації в єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Метою інформаційно-аналітичного забезпечення СУ є збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації, нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогновною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу, при формуванні стратегічних рішень.

Інформація, яка використовується в будь-якій організації — різноманітна (рис. 11.1). Для виявлення необхідності та особливостей ІАЗ СУ слід визначити, чим відрізняється стратегічна інформація від решти класифікаційних ознак.

Стратегічна інформація характеризується рядом відмінностей, що зумовлені характером процесу прийняття управлінських рішень:

1. Орієнтованість не стільки «всередину» організації, скільки на її зовнішнє та проміжнє середовище.
2. Аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності.
3. Прогнозний характер результатів обробки інформації.
4. Велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників.
5. Міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що призводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації.



Рис. 11.1. Класифікація інформації, яка використовується в процесі управління організацією

На базі стратегічної інформації приймаються стратегічні рішення, які потім втілюються в стратегії та організаційні, фінансово-економічні, соціально-психологічні, методичні та інші інструменти, за допомогою яких здійснюється стратегічний процес.

Стратегічні рішення безпосередньо визначають частку підприємства, впливають на його розвиток і життєздатність. Обґрунтованість рішень, що приймаються, залежить від інформації, на якій вони базуються, а ціна помилок постійно зростає.

Наявні інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище — технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо — і характеризує його. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Немає інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та їхні споживи тощо. До того ж бракує соціально-політичної інформації, збиранням і аналізом якої навіть науково-дослідні інститути займаються мало. Все це призводить до домінування суб'єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза нею і не дозволяє складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього.

Але навіть якщо обсягів необхідної інформації достатньо, це не завжди забезпечує прийняття ефективних рішень. Наявну інформацію можна інтерпретувати по-різному, що залежить від специфіки гіпотези щодо функціонування об'єкта аналізу, методів обробки, перевірки та напрямків використання інформації. Гіпотези, моделі, системи не можуть бути жорстко встановлені, особливо враховуючи уподобання та знання того чи іншого керівника підприємства. Можна стверджувати лише одне: інтерпретація емпіричних даних у складному середовищі — як зовнішньому, так і внутрішньому — потребує підтримки з боку теорії та різних за змістом і призначенням моделей.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами в середовищі (у тому числі з форс-мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити частку підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

У процесі формування стратегії збирають і обробляють певні обсяги інформації, щоб мати змогу відповісти на запитання:

— які можливості надає та чому привертає певна сфера діяльності конкретне підприємство?

— як можна використати можливості зовнішнього середовища?

— які види конкурентних стратегій доцільно використовувати в конкретній галузі?

— у який спосіб визначається та за допомогою чого займає певне місце підприємство в цій галузі, що є його ключовими факторами успіху тощо?

Оцінка зовнішнього середовища, галузі та конкуренції зумовлює необхідність на основі аналізу та обґрунтованого прогнозування прийняти рішення щодо якнайкращого пристосування до нього, участі (або ні) підприємства в процесах, які зумовлюють особливості функціонування галузі (постачання, збуті, системі фінансування, державного регулювання тощо). Значення мають не обсяг, а цільова спрямованість, об'єктивність і можливість своєчасного одержання необхідної інформації.

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційно-аналітичного забезпечення у вигляді *баз стратегічних даних*, допущень і прогнозів. Створення такого забезпечення — це не лише нагромадження інформації та її обробка.

База стратегічних даних (БСД) — це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства; БСД використовується для оцінки потокового становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД може трактуватись як підсистема підтримки управлінських рішень.

БСД формується за допомогою цільових підборок інформації, що надходить з багатьох джерел (рис. 11.2) і являє собою по суті процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їхньої аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в процесі встановлення та на реалізацію стратегічних планів, проектів і програм.

БСД підприємства може мати досить складну структуру, тобто складатися з таких підсистем: БСД про сильні та слабкі сторони підприємства; БСД про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; БСД про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; БСД про стан економіки взагалі; БСД про ситуацію на суміжних ринках тощо.

Допущення та прогнози дають змогу сконцентрувати увагу на найсуттєвіших факторах, які впливають на ситуацію та розвиток її в найімовірнішому напрямку. Допущення дозволяють дещо «стиснути» інформацію, увести якісні оцінки в міркування про майбутній розвиток подій. Прогнози більш орієнтовані на кількісні показники й надають майбутньому більш чітко виражені риси.



Рис. 11.2. Об'єкти і джерела інформації про середовище підприємства

БСД, добрі сформовані та постійно поновлювані, є основою для стратегічного планування та управління. БСД містять інформацію про організації — конкуренти, яка може будуватися за такими ж самими принципами, як і інформація про базову організацію.

Для опису самої організації використовуються декілька блоків інформації, зокрема:

- загальні відомості про організацію;
- документообіг;
- інформація про фінансово-економічну діяльність;
- кадрова політика та система підвищення кваліфікації;
- техніко-технологічне забезпечення процесів управління тощо.

До складу інформаційної бази «Загальні відомості про організацію» можуть входити:

- статутні документи (статут, статутні документи головної організації, філій та представництв);
- довгострокові угоди або домовленості з клієнтами (у тому числі — оренда, лізинг, кредити, позики і т. ін.);
- загальний план (програма) розвитку або бізнес-план;
- організаційна структура управління з докладним описом структури вищого керівництва з позначенням ПБ, віку, освіти;
- структура виробничих та невиробничих об'єктів;
- штатний розклад підрозділів (чисельність);
- набір існуючих в організації нестандартних положень про підрозділи та служби, посадових інструкцій;
- функціональна структура (управління та виробництво) з переліком функцій усіх підрозділів;
- набір методик розрахунків фінансових та економічних показників;
- номенклатура сировини, матеріалів, напівфабрикатів та основні постачальники;
- асортимент продукції та поточний прайс-аркуш;
- основні ринки збуту та постійні споживачі;
- система роботи (запаси на складі, обсяги робіт «з коліс» тощо);
- структура собівартості продукції (зокрема — енергетичні та інтелектуальні витрати).

Таким чином, БСД є основою ІАЗ СУ, від БСД залежить обсяги та організаційна форма ІАЗ СУ.

11.2. Інформаційна система стратегічного управління

Як вже зазначалося управлінська діяльність — це діяльність, орієнтована на використання інформації (збирання, переробку, зберігання, передачу), тобто пов'язана з великою кількістю рутинної роботи, яка іноді заважає творчому веденню справи. Кількість інформації та склад-

ність проблем, пов'язаних з координацією діяльності, зростає зі збільшенням розмірів організації. Планова та контрольна-облікова діяльність, яка відіграє визначальну роль у полегшенні управління, потребує своєчасної конкретної та точної інформації, витрати на отримання якої є ефективним відносно одержаних результатів.

Досвід підприємств, що вміють добре організовувати інформаційне обслуговування робітників апарату управління, показує, що багато проблем можна вирішити, якщо БСД формувати одночасно з розробкою та використанням інформаційно-управлінських систем (ІУС) різного типу.

ІУС дає змогу:

- нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне;
- складати прогнози розвитку подій;
- надавати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу;
- відстежити події в зовнішньому середовищі.

Зважаючи на особливості стратегічної інформації, прогнозний характер даних підприємства відчують необхідність їх постійного отримання та аналізу для прийняття рішень стратегічного характеру. Більшість вітчизняних та зарубіжних авторів визнає необхідність постійного контролю деякої сукупності параметрів середовища, однак однозначної відповіді на цю проблему не існує.

Практика діяльності успішних підприємств свідчить про наявність різних інформаційних систем, які використовуються в стратегічному управлінні.

Якісно новий етап у розвитку засобів інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління пов'язаний з виникненням безлічі технічних та програмних рішень, що реалізують концепцію розподіленої обробки даних у межах управлінських структур і всієї організації. Підвищення ефективності праці менеджера в цьому випадку носить системний характер, тобто не тільки прискорення безлічі трудових операцій сучасного керівника, а інтеграцію всіх процесів управління в комплексну багаторівневу інформаційно-аналітичну систему.

Інформаційні системи в стратегічному управлінні мають дворівневу ієрархічну структуру й складаються з підсистеми стратегічної та прогнозної інформації і системи тактичної та оперативної інформації.

Слід розрізнити поняття централізованого та децентралізованого підходів до координації діяльності підсистем обох рівнів:

І рівень — підсистема стратегічної та прогнозної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації.

Таблиця 11.1

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Характеристики інформаційних систем	Типи положень	Акцент у системі
Традиційна інформаційна система	Набори певних даних	Аналіз та розрахунки (розрахункові задачі)
Інформаційні системи	Набори певних даних та банки знань	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень (з прогнозними завданнями)
Система стратегічних рішень, у тому числі, що використовують:	Бази стратегічних даних та знань	Дослідження складної взаємодії організації із середовищем у реальному масштабі часу (прогнозно-аналітичні задачі)
а) «чисту» систему повідомлень;	Набори певних даних та банку знань	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
б) система повідомлень з «повідомленнями виключення»;	БСД	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
в) «чисту систему» повідомлень про виключення;	БСД	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
г) довідкову систему зі стандартними запитами;	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
д) систему, що працює по запитах з вільним опитуванням;	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
е) «ділові системи» без моделі рішення;	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
ж) ділові системи із загальними моделями рішень (головна система);	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції, орієнтовані на альтернативні стратегічні рішення на основі критичного аналізу емпіричних даних, порівняння
з) діалогові системи за спеціальними функціональними моделями рішень (підпорядкована системи);	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції, орієнтовані на альтернативні стратегічні рішення на основі критичного аналізу емпіричних даних, порівняння
і) діалогова система із загальною моделлю балансування стратегічних рішень	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції щодо вибору та балансування стратегічних рішень у стратегічному наборі

II рівень — підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках.

У процесі гармонізації діяльності цих двох рівнів виникають досить великі проблеми, пов'язані з можливостями отримання «непрофільної», зайвої й навіть шкідливої інформації різними користувачами. На вітчизняних підприємствах домінує II рівень, що проявляється в нерозвиненості стратегічного управління взагалі. Вузько професійні інтереси окремих груп працівників заважають формуванню цілісних БСД. Але, якщо перший рівень переважатиме, інформація може бути неприйнятною для повсякденного керівництва та розв'язання поточних проблем.

Слід звернути увагу, що організація подібних систем раніше не одержувала пріоритетного розвитку головним чином через відсутність комплексних технологічних рішень, здатних організувати мобільну передачу й обробку інформації. Донедавна організація цілісних систем проводилася на об'єктах, де специфіка роботи й необхідність автоматизованих систем обробки інформації компенсували витрати на їхню реалізацію. Як приклади таких об'єктів виступають багато банків України. Поширені програмно-технічні комплекси можна віднести до «операційного дня банку», організації електронних платежів тощо.

Динаміка розвитку й кон'юнктура ринку інформаційних технологій обумовили посилений розвиток сучасних технологій автоматизації й в інших сферах бізнесу та виробництва. Однак, концепції автоматизації управління, що одержали останнім часом широке застосування, розвиваються в значній мірі самостійно.

На початковому етапі автоматизація проявляється в структурних змінах існуючих ІУС або в утворенні сукупності роз'єднаних напівавтоматизованих робочих місць. На етапі становлення нових організацій такий підхід у багатьох випадках себе виправдовує. Невеликі організації малого бізнесу, що не створюють керівникові особливих проблем у плані спостереження за різноманітною інформацією й сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів середовища організації зупиняються на неповній автоматизації окремих бізнес-процесів.

Деяка інша ситуація складається з організаціями, які завдяки своєму розміру чи виду діяльності вимагають від керівника обліку безлічі факторів зовнішнього й внутрішнього середовища організації.

Природним еволюційним кроком на шляху розвитку автоматизації виробництв виступає утворення корпоративних інформаційних систем. **Корпоративна інформаційна система** (КІС) являє собою не просте сполучення прикладних програм, що виконують всі необхідні організаційні функції. Як правило, ідеальним варіантом є наявність цілісного про-

грамно-апаратного комплексу, що дозволяє задовольнити як поточні, так і майбутні потреби підприємства в обробці даних, — реалізуючи концепцію стратегічно-орієнтованої інформаційної системи. Основними рисами такого цілісного комплексу є:

1. Застосування погодженого набору промислових інформаційних технологій для управління інформаційними ресурсами підприємства.
2. Інформаційна погодженість усіх бізнес-процесів, для яких створюється інформаційна система.
3. Відповідність функціональності робочих місць співробітників їхнім посадовим обов'язкам.
4. Єдиний регламент експлуатації й обслуговування всіх компонентів системи.

Реалізація концепції єдиної КІС підприємств знаходить відображення в появі спеціалізованих підприємств, які безпосередньо займаються організацією таких систем і розробкою програмного забезпечення до них. Найбільшого поширення набули системи управління ресурсами (ERP — Enterprise Resource Planning).

Використання більшості існуючих інформаційно-аналітичних комплексів у стратегічному управлінні недоцільне оскільки більшою мірою зорієнтовані на автоматизацію поточної діяльності.

Ідеальна інформаційно-аналітична система має забезпечувати здатність виробничої системи пристосуватися в реальному часі до змін. Реалізація такої гнучкості виробничого комплексу залежить від здатності інформаційної системи підтримувати адекватну інформацію на підприємстві в такому виді, як вона існує, для того щоб допомагати генерувати сценарії в плануванні продукту, моделюванні альтернатив, реалізації обраної стратегії та представляти ментальні «знімки» роботи підприємства і його ефективності.

Характер економіки України визначає деякі особливості існуючих концепцій інформаційно-аналітичного забезпечення, головними серед яких можна вважати наступні.

1. Пропоновані проекти виявляються орієнтовані в більшому ступені саме на автоматизацію класичних бізнес-процесів, і в меншому ступені, на конкретні технології управління. Власне, реалізація інформаційних підсистем для цілей конкретних технологій управління можлива тільки в рамках конкретного проекту на етапі консалтингу при участі фахівців підприємства — розроблювача й управлінців замовника.

2. Найчастіше виявляється, що інформаційні вимоги деяких видів діяльності агрегуються в інформаційну підсистему, (так, наприклад, комплекс «Галактика» поєднує в контур бухгалтерського обліку всі операції, що стосуються обліку, звітності й нарахування заробітної плати). У реальній ситуації найчастіше інформаційні вимоги з одного виду

діяльності менеджера розподілені по декількох інформаційних підсистемах. Наприклад, проведення комплексної програми зниження вартості продукту вимагає багатofакторного аналізу його собівартості. Якщо продукт проходить багатостадійну обробку, багаторазово змінюючи в процесі виробництва фізичний стан і властивості (наприклад, виробництво металургійного концентрату), одержання менеджером інформації про частку конкретного предмету праці в загальній структурі собівартості можливо лише з використанням відповідного інформаційного контуру, орієнтованого саме на формування собівартості продукту. Таким ситуаціям не приділяється належної уваги в наявних проектах інформаційно-аналітичного забезпечення.

3. По своїй функціональній частині існуючі проекти є добре продуманими й повинні цілком забезпечувати гнучке функціонування виробничої системи, базуючись на параметри внутрішнього середовища організації. Проте виробнича система повинна керуватися вхідними впливами, які надходять з ринку у формі прямих вимог на продукт, ринкових розумів і зворотних зв'язків по виробництву з різноманітними інформаційними перспективами. Іншими словами системи, що існують, не повною мірою орієнтовані на аналіз корисної для керівника інформації, що надходить із зовнішнього середовища.

4. Наявні рішення не припускають чіткої організації центрів обробки інформації, що подається для аналізу всім рівням управлінської ієрархії.

5. Наявні рішення не в повній мірі забезпечують зворотний зв'язок результатів виконання стратегічних рішень.

Усунення цих недоліків вимагають кардинальних змін у діючих ІУС. На концептуальному рівні слід говорити про утворення системи стратегічного моніторингу, яка передбачає реалізацію процедур системного аналізу як внутрішньої структури, так і зовнішнього середовища з точки зору довгострокового впливу на діяльність організації.

Ця підсистема, як і решта підсистем стратегічного управління, має міжфункціональний характер і дозволяє вирішувати проблеми розвитку організації, спираючись на механізми координації та взаємодії.

Висновки

Більшість важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний характер. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління являє собою систему, яка об'єднує усі інші елементи організації в єдине ціле, дозволяє сформулювати процес

стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Метою інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління є збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні стратегічних рішень.

Стратегічна інформація характеризується рядом відмінностей, що зумовлені характером процесу прийняття управлінських рішень: орієнтованість не стільки «всередину» організації, скільки на її зовнішнє та проміжне середовище; аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності; прогнозний характер результатів обробки інформації; велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників; міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що призводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації.

На базі стратегічної інформації приймаються стратегічні рішення, які потім втілюються в стратегії та організаційні, фінансово-економічні соціально-психологічні, методичні та інші інструменти, за допомогою яких здійснюється стратегічний процес.

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційно-аналітичного забезпечення у вигляді *баз стратегічних даних*, допущень і прогнозів.

База стратегічних даних — це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства. БСД використовується для оцінки поточного становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

Багато проблем можна вирішити, якщо БСД сформувати одночасно з розробкою та використанням інформаційно-управлінських систем різного типу. ІУС дає змогу: нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне; складати прогнози розвитку подій; діставати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу; відстежити події в зовнішньому середовищі.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть відмінності, що характеризують стратегічну інформацію.
2. Класифікація інформації, що використовується в процесі управління організацією.

3. Що Ви розумієте під стратегічною інформаційною потребою підприємства?
4. Розкрийте зміст поняття «База стратегічних даних».
5. Що являє собою інформаційна система стратегічного управління?

Тести для самоперевірки

1. *Стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства — це ...:*
 - а) база стратегічних даних;
 - б) інформаційна система стратегічного управління;
 - в) стратегічне управління.
2. *За джерелами формування інформація класифікується на:*
 - а) корисна, надлишкова, хибна;
 - б) внутрішня, зовнішня;
 - в) прогнозна, постійна, нормативна, регламентна.
3. *За часовими характеристиками інформація класифікується на:*
 - а) корисна, надлишкова, хибна;
 - б) внутрішня, зовнішня;
 - в) прогнозна, постійна, нормативна, регламентна.
4. *Система, яка об'єднує усі інші елементи організації в єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей... — це:*
 - а) інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління;
 - б) інформаційна система стратегічного управління;
 - в) стратегія.

РОЗДІЛ 12

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ

12.1. Призначення контролю

Стратегічний контроль — це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Головна мета стратегічного контролю — сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів робіт, що виконуються, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Потреба в стратегічному контролі обумовлена, з одного боку, правильністю реалізації обраної стратегії та відповідності її поставленим цілям, а з іншого, — відповідності умовам динамічного зовнішнього середовища і забезпечення своєчасної реакції на них.

Контролюється хід виконання заходів стратегічного плану: строки, витрати, якість.

Особливістю саме стратегічного контролю є те, що основні предмети контролю — це зміст стратегій, стан потенціалу підприємства, цілі та місія.

Контрольні операції носять аналітичний та оціночний характер.

Контрольні оцінки є основою для прийняття координаційних рішень, тобто системи управлінських рішень за планами, організацією й стимулюванням учасників стратегічного проекту.

Основними завданнями стратегічного контролю є:

- встановлення контрольних точок оцінки виконання стратегії й визначення для них рівня витрат;
- відведення пріоритету оцінці окупності витрат, а не виконання бюджету при контролі фінансуванні стратегічних заходів;
- проведення оцінки окупності витрат у кожній контрольній точці протягом прогнозованого життєвого циклу продукції.

12.2. Етапи стратегічного контролю

У загальному вигляді процес контролю в рамках підприємства включає наступні етапи:

- 1) формування системи параметрів, які контролюються;

- 2) проведення контрольної оцінки;
- 3) прийняття рішень за результатами контролю.

На першому етапі контролю здійснюється вибір складу контрольованих параметрів (стандартів) і визначаються їх фактично досягнуті значення. Ця стадія контролю демонструє, наскільки тісно взаємозалежні функції планування й контролю в рамках управлінської діяльності на підприємстві. Параметри, що піддаються контролю вибирають безпосередньо із цілей планування. При цьому цілі, які можуть використовуватися як стандарти для контролю, повинні відповідати двом основним вимогам.

По-перше, вони повинні використовуватися лише в певних часових рамках, що відповідають періоду розробки плану.

По-друге, параметри, що контролюються, повинні мати кількісний вимір. У цьому випадку в процесі проведення контролю доцільно використовувати показники результативності, які характеризують ступінь досягнення планованих цілей. Використання на практиці таких показників дозволяє керівникам підприємства зіставляти реально досягнуті результати діяльності із запланованими. Однак дане завдання є досить складним, оскільки далеко не всі цілі функціонування і розвитку підприємства можна виразити кількісно. Досить легко визначати показники результативності для таких величин, як прибуток, обсяг продажів, витрати і т.п., які піддаються кількісному виміру. Разом з тим деякі цілі функціонування і розвитку підприємства виразити кількісно не можливо. У цьому випадку доцільно використовувати непрямі показники. Так, наприклад, невелика кількість звільнень на підприємстві може використовуватися як показник результативності при розробці стандартів в області задоволеності роботою.

Однак небезпека застосування непрямих показників полягає в тому, що на них самих можуть впливати зовсім інші фактори, які безпосередньо не впливають на контрольований параметр. Так, наприклад, незначна кількість звільнень на підприємстві може відбивати не високий ступінь задоволеності роботою, а загальний кризовий стан економіки. Інакше кажучи, люди можуть залишатися на даній роботі не тому, що вона їх задовольняє, а тому, що їм досить складно або практично неможливо знайти іншу роботу. У цьому випадку дуже важливо навчитися відокремлювати випадкові фактори від справжніх причин того або іншого явища.

Необхідно відзначити, що неможливість виразити показник результативності кількісно не може і не повинно служити виправданням не встановлення контрольного стандарту взагалі. Не можна ефективно контролювати без показника результативності. Неминучим наслідком відсутності такого показника є управління «із натхнення», що фактично не

є управлінням, а представляє реакцію на ситуацію, яка вийшла із-під контролю.

Як свідчить досвід промислово розвинених країн Заходу, ряд успішно функціонуючих підприємств зштовхнулися з досить складними проблемами через те, що їхнє керівництво не встигло встановити показники результативності в таких областях, як соціальна відповідальність і організаційна культура.

Особливо складною для встановлення показників результативності є інноваційна сфера. Дотепер спроби запропонувати підходи до виміру результативності в даній сфері діяльності виявилися практично безуспішними. Традиційними показниками, які застосовуються в цій сфері діяльності, є кількість патентів, публікації, звітів і завершених проектів. Інакше кажучи, вони не дають відповіді на питання: чи служать всі ці патенти, публікації, проекти і т.п. прагненню диверсифікувати діяльність підприємства або проникати на нові ринки.

В останні роки на більшості підприємств промислово розвинених країн широко розповсюдженими показниками, що використовуються в процесі контролю й оцінки результату проведених наукових досліджень і розробок, є «досягнення цілей розвитку підприємства» і «відсоток робіт, прийнятих і схвалених підприємством». Ці показники в сполученні з показниками ефективності виконання робіт у певній мері дозволяють установлювати, що НДДКР не тільки ефективна, але й корисна для підприємства.

На другому етапі процесу контролю відбувається зіставлення фактично досягнутих результатів діяльності підприємства в різних сферах із установленими контрольними стандартами. На даному етапі процесу контролю керівництво підприємства повинно відповідати на запитання: наскільки фактично досягнуті результати діяльності підприємства відповідають запланованим? Крім того, на цій стадії доцільно також проводити оцінку масштабу відхилення від контрольних стандартів. Такого роду оцінка може й повинна бути основою для розробки програми заходів щодо корегування плану розвитку підприємства. Діяльність, що здійснюється на даній стадії процесу контролю, є найбільш важливою частиною всієї системи контролю. Вона повинна полягати у визначенні й оцінці масштабу відхилень від контрольних стандартів.

Разом з тим необхідно відзначити, що на даній стадії важливого значення набуває визначення масштабу припустимих відхилень. У випадку коли обирається занадто великий масштаб відхилень, виникаючі проблеми можуть приводити до досить несприятливого для підприємства ситуацій. І навпаки, у тому випадку, коли масштаб відхилення обирається занадто малим, то система контролю буде дезорганізувати роботу підприємства й скоріше перешкоджати, чим сприяти досягнен-

ню цілей його розвитку. Інакше кажучи, у цьому випадку буде досягатися досить високий ступінь контролю, але процес контролю буде дорогим та неефективним. Типовим прикладом даного факту є така ситуація при якій для ухвалення управлінського рішення необхідно пройти через безліч бюрократичних інстанцій. Багато урядових програм виявляються часто неефективними у зв'язку з тим, що значна частка засобів витрачається на управління нею й на забезпечення належного контролю, а не на реалізацію системи заходів програми. Переваги системи контролю повинні перекидати витрати на її функціонування. Витрати на систему контролю складаються з витрат часу, що витрачається менеджерами та іншими працівниками на збір, передачу й аналіз інформації, а також з витрат на устаткування, що використовується для здійснення контролю, і витрат на зберігання, передачу й пошук інформації, пов'язаної із здійсненням контролю. На підприємстві, якщо прибуток, який виникає при здійсненні контролю, менше витрат на нього, то такий контроль є неекономічним і непродуктивним.

Один із способів можливого збільшення економічної ефективності контролю складається у використанні методу управління за принципом виключення. Зміст цього методу полягає в тому, що система контролю повинна спрацьовувати тільки при наявності помітних відхилень від контрольних стандартів.

Важливим і досить складним елементом другого етапу контролю є оцінка (вимір) результатів діяльності, що дозволить відповісти на запитання: наскільки вдалося дотримати встановлених стандартів? У свою чергу, для проведення такої оцінки необхідно сформулювати відповідну інформаційну базу, що є досить дорогою.

Ключову роль у забезпеченні ефективності контролю грає передача й поширення інформації. Для того щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково довести до відома відповідних працівників підприємства як контрольні стандарти, так і досягнуті результати. Такого роду інформація повинна бути точною і доводитися до працівників підприємства в доступній і зрозумілій формі, що дозволить, у свою чергу, приймати обґрунтовані управлінські рішення. Інакше кажучи, необхідно забезпечити ефективний зв'язок між тими, хто встановлює контрольні стандарти, і тими, хто повинен їх виконувати. Більшість труднощів, що можуть виникнути в процесі збору й поширення контрольної інформації, пов'язані переважно з різними комунікаційними проблемами. У той час як частина даних збирається й обробляється за допомогою ЕОМ, більша частина інформації повинна буде оброблятися людиною. Цілком зрозуміло, що присутність людини в процесі контролю пов'язана з можливими перекичуваннями інформації, на основі якої повинні прийматися управлінські рішення. Перекичування

інформації може відіграти виняткову роль у тих випадках, коли неминучі суб'єктивні оцінки. Найбільш характерним прикладом цього є спроби оцінки результату праці управлінських працівників.

Заключним етапом другого етапу процесу контролю є оцінка інформації про отримані результати. У багатьох випадках мірою такої оцінки може служити масштаб припустимих відхилень, установлений раніше. Разом з тим в окремих випадках управлінські працівники можуть і повинні давати особисті оцінки та інтерпретувати значимість отриманої інформації. При цьому вони повинні взяти до уваги ризик та інші фактори, які обумовлюють вибір того або іншого управлінського рішення. Мета цієї оцінки полягає в тому, щоб приймати рішення — чи необхідні певні дії, і якщо так, то які?

Третій етап процесу контролю пов'язаний з вибором певної лінії поведінки управлінського працівника — нічого не вживати, усунути відхилення, що виникли, або переглянути контрольні стандарти. Вибір лінії поведінки управлінського працівника, при якій не треба нічого вживати, може здійснюватися в тому випадку, якщо зіставлення фактично досягнутих результатів з контрольними стандартами свідчить про те, що поставлені цілі досягаються.

Разом з тим в управлінській діяльності не можна розраховувати на те, що один раз, який відбувся, обов'язково повториться знову. Тому навіть якщо система контролю показала, що в певному аспекті діяльності підприємства все йде нормально, все одно необхідно продовжувати контролювати й оцінювати результати роботи.

У тому випадку, коли має місце відхилення фактично досягнутих результатів від запланованих, необхідно здійснювати корегування вже прийнятих управлінських рішень. Зміст такого корегування полягає в тому, щоб виявити причини виниклих відхилень і домогтися повернення підприємства до запланованої стратегії розвитку. Здійснення корегування може бути досягнуто шляхом поліпшення значень яких-небудь внутрішніх факторів розвитку підприємства, удосконалення функцій управління або технологічних процесів.

Слід підкреслити, що причиною виникаючих відхилень від обраної стратегії розвитку може стати як один фактор, так і сполучення декількох факторів. Цілком природно, що управлінський працівник перш ніж вибрати певну коригуючу дію повинен оцінити вплив всіх можливих факторів та їх взаємодію. Причому всі підрозділи підприємства так чи інакше взаємозалежні між собою, остільки будь-яка суттєва зміна в одному з них вплине на підприємство в цілому. От чому управлінський працівник повинен спочатку переконатися, що коригувальна дія, яка вживається їм, не створить додаткових труднощів, а допоможе їх вирішенню.

Однак далеко не всі відхилення від контрольних стандартів варто усувати. В окремих випадках самі стандарти можуть виявитися нереальними. З цієї причини контроль може вказувати на необхідність перегляду обраних контрольних стандартів. Причому, як і у випадку з коригувальними діями різного типу, необхідність радикального перегляду контрольних стандартів (убік підвищення або зниження) може бути симптомом проблем, що виникають або в процесі контролю, або в процесі планування.

12.3. Вимоги до системи стратегічного контролю

Стратегічний контроль як управлінська діяльність повинен мати такі властивості:

- бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;
- бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати, у цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;
- мати безперервний та регулярний плановий характер;
- бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи (на противагу «радянським системам» контролю, коли «під цю функцію» будувалася вся система);
 - відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але й якість роботи;
 - бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;
 - бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;
 - бути економічним, тобто відповідати вимозі: витрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю;
 - бути дійовим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями.

Для того, щоб система стратегічного контролю була ефективною вона повинна задовольняти ряд вимог. Найбільш істотними є наступні:

- застосування розроблених форм методів контролю;
- єдність ОСУ, цілей і форм контролю;
- єдність елементів ОК і цілей контролю;
- своєчасність надходження інформації, щоб можна було прийняти необхідні рішення по корегуванню стратегії;

— правильність отриманих даних, що адекватно відбивають стан контрольованих процесів.

12.4. Види і типи стратегічного контролю

Контроль можна класифікувати за наступними ознаками:

- 1) стадія життєвого циклу об'єкта — контроль на стадії маркетингу, НДДКР, виробництва, підготовки об'єкта до функціонування, експлуатації, технічного обслуговування і ремонтів;
- 2) об'єкт контролю — предмет праці, засоби виробництва, технологія, організація процесів, умови праці, параметри інфраструктури регіону, документи, інформація;
- 3) стадія виробничого процесу — вхідний, операційний контроль, контроль готової продукції, транспортування і зберігання;
- 4) виконавець — самоконтроль, менеджер, контрольний майстер, відділ технічного контролю, інспекційний контроль, державний, міжнародний контроль;
- 5) можливість подальшого використання об'єкта контролю — руйнівний і неруйнівний контроль;
- 6) прийняте рішення — активний (попереджувачий) і пасивний (по відхиленнях) контроль;
- 7) ступінь охоплення об'єкта контролем — суцільний і вибірковий контроль;
- 8) режим контролю — посилений (прискорений) і нормальний контроль;
- 9) ступінь механізації — ручний, механізований, автоматизований, автоматичний контроль;
- 10) час контролю — попередній, поточний, заключний контроль;
- 11) спосіб одержання й обробки інформації — розрахунково-аналітичний, статистичний реєстраційний;
- 12) періодичність виконання контрольних операцій — безперервний і періодичний контроль.

Виділяють три типи стратегічного контролю:

1. Стратегічний «контроль передумов» — постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на базі яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

2. Стратегічний «контроль реалізації» — перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначеній годині процесу виконання страте-

гічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних змін у процес, який є об'єктом контролю.

Недооцінка коригуючої складової «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання в процес стратегічних змін.

3. «Стратегічний нагляд» об'єднує обидва вищезгаданих типів контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорсткого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю.

Висновки

Використання на підприємстві стратегічного контролю обумовлено, з одного боку, правильністю реалізації обраної стратегії та відповідності її поставленим цілям, а з іншого, — відповідності умовам динамічного зовнішнього середовища і забезпечення своєчасної реакції на них.

Під стратегічним контролем слід розуміти особливий вид управління діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Основним предметом стратегічного контролю є зміст стратегій, стан потенціалу підприємства, цілі та місія.

Отриманий в ході проведення стратегічного контролю результат є основою для прийняття координаційних рішень, тобто системи управлінських рішень за планами, організацією й стимулюванням учасників стратегічного проекту.

У загальному вигляді процес контролю в рамках підприємства включає наступні стадії: формування системи параметрів, які контролюються; проведення контрольної оцінки; прийняття рішень за результатами контролю.

Слід підкреслити, що причиною виникаючих відхилень від обраної стратегії розвитку може стати як один фактор, так і сполучення декількох факторів. Далеко не всі відхилення від контрольних стандартів варто усувати. В окремих випадках самі стандарти можуть виявитися нереальними. Із цієї причини контроль може вказувати на необхідність перегляду обраних контрольних стандартів.

Для того, щоб система стратегічного контролю була ефективною вона повинна задовольняти ряд вимог. Найбільш істотними є: за-

стосування розроблених форм методів контролю; єдність ОСУ, цілей і форм контролю; єдність елементів ОК і цілей контролю; своєчасність надходження інформації, щоб можна було прийняти необхідні рішення по корегуванню стратегії; правильність отриманих даних, що адекватно відбивають стан контрольованих процесів; повинний бути зазначене точний час одержання інформації й точний час, до якого вона відноситься.

Питання для самоконтролю

1. Визначить зміст та призначення стратегічного контролю
2. Що є основними завданнями стратегічного контролю?
3. Охарактеризуйте етапи стратегічного контролю.
4. Які вимоги висувають до системи стратегічного контролю?
5. Розкрийте зміст типів стратегічного контролю.

Тести для самоперевірки

1. *Який тип стратегічного контролю передбачає перевірку за заздалегідь обраними параметрами у визначеній годині процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних змін у процес, який є об'єктом контролю:*

- а) стратегічний «контроль реалізації»;
- б) стратегічний «контроль передумов»;
- в) «стратегічний нагляд».

2. *Назвіть тип стратегічного контролю, що створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління та не має жорсткого переліку об'єктів:*

- а) стратегічний «контроль реалізації»;
- б) стратегічний «контроль передумов»;
- в) «стратегічний нагляд».

3. *Яка стадія процесу стратегічного контролю пов'язана з вибором певної лінії поведінки управлінського працівника — нічого не вживати, усунути виниклі відхилення або переглянути контрольні стандарти:*

- а) перша;
- б) друга;
- в) третя.

4. На якій стадії процесу стратегічного контролю відбувається зіставлення фактично досягнутих результатів діяльності підприємства в різних сферах із установленими контрольними стандартами:

- а) перша;
- б) друга;
- в) третя.

5. Головною метою стратегічного контролю є:

- а) контроль ходу виконання заходів стратегічного плану;
- б) збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні стратегічних рішень.
- в) сприяння зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечення виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Харківський завод «Рогань» займається виробництвом та реалізацією пива. Останніми роками ринкова частка підприємства досягає 30 %. Особливу увагу на підприємстві приділяють розширенню асортименту. Окрім пива (питома вага якого становить 65 % сукупного обсягу товарної продукції) завод випускає лікувальні мінеральні води (3 %), безалкогольні напої (20 %), слабоалкогольні напої (10 %) та інші продукти (2 %). Структура собівартості роганського пива така: витрати на сировину — 53 %; на електроенергію 10 %; зарплата 11 %; амортизація 1,1 %.

До 15—20 % пива «Рогань» експортує в Росію; невеликі поставки здійснюються у Грузію, Азербайджан, Білорусь, Польщу, Італію, Великобританію та Канаду.

Розглядаючи досить стабільний ринок пива серед його лідерів, окрім «Рогань», слід виділити такі компанії як «Оболонь», «Гетьман», «Чернігівське», «Янтар», «Славутич» та ін. Багато на цьому ринку і фірм-імпортерів пива, які самі не займаються виробництвом, а лише імпортом і торгівлею. Дані компанії імпортують товар з країн, які мають податкові пільги для експорту, уникають сплати податків, а отже, виграють частину обігових коштів, яку можуть далі вкладати в розвиток свого бізнесу.

В контексті програми підтримки вітчизняного виробника, передбачається, що уряд згідно нового податкового кодексу створить умови, щоб компанія, яка вкладає кошти в розвиток власного бізнесу, не лише не сплачувала податки з цих коштів, а й отримувала реальну можливість одержати пільгові кредити на розвиток. А якщо компанія, що працює на ринку України й має у статутному фонді лише український капітал, захоче інвестувати кошти в якийсь проект, то й відсоток дисконтування під час створення таких проектів буде набагато нижчим. Все це передбачено в рамках державної програми підтримки національного виробника, щоб він отримав пріоритет на ринку, порівняно із підприємствами, що лише займаються імпортом і/або є представниками іноземних інвесторів.

Завдання:

1. Сформулюйте місію заводу «Рогань».
2. Вкажіть його цілі. Проведіть декомпозицію цілей, виділивши 4 рівня (0 — стратегічна ціль; 1 — довготермінові цілі; 2 — середньотермінові цілі; 3 — короткотермінові цілі).
3. Проаналізуйте середовище заводу «Рогань» і визначте сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища підприємства згідно описаної ситуації. Побудуйте матриці можливостей і загроз і проведіть їх аналіз.

Завдання 2

Визначте, який із запропонованих факторів належить: до внутрішніх сильних сторін — S; до внутрішніх слабких сторін — W; до зовнішніх можливостей — O; до зовнішніх загроз — T:

- 1) постачальники сировини зажадали робити більш великі закупівлі, а також підвищили ціни на деякі види сировини;

- 2) відбулося зниження митних тарифів на вивіз продукції за кордон;
- 3) у процесі виробництва продукції не використовуються новітні технології та сучасне обладнання;
- 4) компанія вкладає значні кошти в розробку і трансляцію реклами своєї продукції на центральних каналах телебачення, влаштовує виставки в престижних виставкових залах.

Завдання 3

Використовуючи матрицю ADL, здійсніть вибір стратегії, якщо відомо, що в цьому виді бізнесу підприємство «Асоль» бажає отримати більше прибутку, спеціалізуючись у вузькій і захищеній ніші, але, в той же час, продукція, реалізацією якої займається дане підприємство, характеризується падінням попиту, покупці поступово втрачають інтерес до цієї продукції, так як її починають витісняти нові і більш якісні аналоги. В результаті цього спостерігається звуження асортименту, падіння обсягів продажів і прибутку.

Завдання 4

Відомо, що підприємство «Промінвестспецбуд» займає середні позиції в непривабливою галузі. Ніяких особливо сильних сторін і можливостей для розвитку у підприємства немає. Ринок непривабливий, можливі потенційні надлишки виробничих потужностей, висока щільність капіталу в галузі і низька норма прибутку. В якості стратегії подальшого існування, підприємство намагається перетворити фізичні активи і положення на ринку в грошову масу, а потім використовувати власні ресурси для освоєння перспективнішого бізнесу. Виберіть позицію в моделі стратегічного планування Shell/DPM, яку може займати підприємство «Промінвестспецбуд».

Завдання 5

Визначте, яку стратегію необхідно використовувати компанії, яка досить стабільна в своєму розвитку і становищі на ринку, а її завдання спрямовані на зосередження і підтримку існуючих напрямків бізнесу. Обґрунтуйте чому.

Завдання 6

Визначте, чи достатню конкурентну силу має дане підприємство відносно двох своїх конкурентів — підприємств №1 і №2, якщо ключові фактори успіху, бал та вага кожного фактору відображені в таблиці

Таблиця

ВИХІДНІ ДАНІ

Кз п/п	КФУ	Вага	Наше підприємство	Конкурент № 1	Конкурент № 2
1	Якість продукції	0,2	7	5	9
2	Репутація підприємства	0,25	8	7	10
3	Технології, що використовуються	0,10	9	6	6
4	Видатки виробництва	0,25	8	7	5
5	Додаткові послуги	0,20	6	3	8

Завдання 7

Чи зміниться квадрат знаходження фірми «Лана» (№2) в матриці БКГ внаслідок зміни обсягу реалізації, якщо її положення визначається показниками наведеними у таблиці.

Таблиця

ВИХІДНІ ДАНІ

Фірма	Обсяг продажу за минулий період, тис. один.	Обсяг продажу за теперішній час, тис. один.
№1	12,7	12,5
№2 (фірма «Лана»)	15	14,77
№3	13,8	14,2
№4 (лідер)	16	14,5

Темп зростання галузі за минулий період 10 %. Яку стратегію може використовувати фірма «Лана» в подальшому?

Завдання 8

За наведеними нижче вихідними даними побудувати матрицю БКГ для підприємства та її основного конкурента. Проаналізувати стан портфелю продукції підприємства і конкурента. Дати свої рекомендації підприємству. Вихідні дані наведено у таблиці.

Таблиця

ВИХІДНІ ДАНІ

Товар	Продажі підприємства, шт.	Продажі основного конкурента, шт.	Темпи зростання ринку, % за рік
А	800	600	15
В	1200	1500	20
С	2000	500	12
Д	1600	1000	6
Е	4200	700	3

Завдання 9

Оцінити привабливість гіпотетичної галузі і конкурентну позицію стратегічної бізнес-одиниці в цій галузі за допомогою матриці McKinsey. Вихідні дані подані в таблиці.

Таблиця

ВИХІДНІ ДАНІ

Привабливість галузі			Конкурентна позиція		
Параметри галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості	Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної позиції
Зростання	0,2	5	Дослідний потенціал	0,3	5
Технологічна стабільність	0,5	2	Витрати на виробництво	0,2	2
Прибутковість	0,2	1	Якість продукції	0,2	3
Розмір	0,1	5	Частка ринку	0,3	1

ДОДАТКИ

Додаток А

Стратегії консультаційної фірми Arthur D. Little

Таблиця А.1

УТОЧНЕНІ СТРАТЕГІЇ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ФІРМИ ARTHUR D. LITTLE

Ум. позначення	Назва стратегії	Ум. позначення	Назва стратегії
А	Зворотна інтеграція	М	Раціоналізація ринку
В	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи і напрямки
С	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	О	Нові продукти/нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	Р	Нові продукти/старі ринки
Е	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація виробництва
F	Експорт тієї ж продукції	R	Раціоналізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	Вживання
Н	Невпевненість	T	Старі продукти/нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти/старі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмовлення від виробництва

Таблиця А.2

РЕКОМЕНДАЦІЇ МАТРИЦІ ARTHUR D. LITTLE

Види СОБ*	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
Провідна/ народження	Ймовірний	Від'ємний (позика засобів)	З випередженням вимог ринку	Збільшення частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Початок нового бізнесу (E, I, L)
Провідна/ ріст	Позитивний	Не обов'язково позитивний	Продовження інвестування	Лідерство в цінах (A, C, N, U, V, W). Утримання частки ринку (A, C, N, U, V, W)
Провідна/ зрілість	Позитивна	Позитивний	Реінвестування за необхідністю	Утримання частки ринку (A, B, C, F, G, H, J, N, T). Утримання конкурентного стану (A, C, N, U, V)
Провідна / спад	Позитивна	Позитивний	За необхідністю	Утримання конкурентного стану (A, C, N, U, V, W)
Сильна/ народження	Може бути відсутній	Від'ємний (позика)	Відповідно до вимог ринку	Поліпшити конкурентний стан (E, I, L). Швидкий ріст частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Сильна/ ріст	Ймовірний	Ймовірна позика	З метою збільшення темпів росту	Лідерство в цінах (A, C, N, U, V, W). Швидкий ріст частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Сильна/ зрілість	Позитивний	Позитивний	Реінвестування за необхідністю	Утримання конкурентного стану (A, C, N, U, V, W). Ріст частки ринку із збільшенням виробництва (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U)
Сильна/ спад	Позитивний	Позитивний	Мінімальні реінвестиції	Утримання конкурентного стану (A, C, N, U, V, W) чи «збір врожаю» (D, K, M, N, Q, R, V, W). Утримання ринкової ніші (C, D, N, Q, U)

Продовження табл. А.2

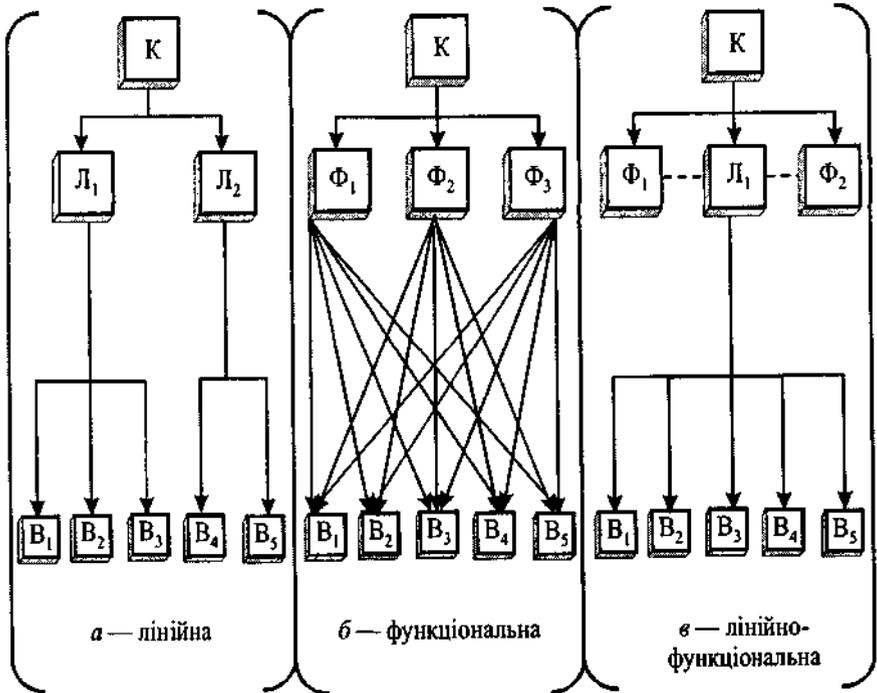
Види СОБ*	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
Помітна/ народження	Може бути відсутній	Від'ємний (позика)	Вибіркові	Вибіркове чи придбання швидкий ріст частки ринку (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V)
Помітна/ ріст	Мінімальний	Від'ємний (позика)	Вибіркові	Лідерство в цінах на важливому ринку (А, С, N, U, V, W). Поступова диференціація продукції
Помітна/ зрілість	Помірний	Позитивний	Мінімальні чи вибіркове реінвестування	Ріст частки ринку із збільшенням виробництва (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U). Пошук і захист ринкової ніші (А, G, I, M, R, T)
Помітна/ спад	Помірний	Збалансований	Мінімальні чи відмовлення від інвестицій	Експлуатація ринкової ніші (В, С, L, N, P, T, U, V), її утримання (С, D, N, Q, U) чи вихід з ринку (D, M, Q, R, W)
Міцна/ народження	Відсутній	Від'ємний (позика)	Вибіркові	Зосередження (G, L, T) чи довести життєздатність
Міцна/ ріст	Відсутній	Негативний чи збалансований	Вибіркові	Зосередження (G, L, T). Довести життєздатність (D, E, L, M, P, Q, R)
Міцна/ зрілість	Мінімальний	Збалансований	Мінімальне реінвестування чи відмова від інвестицій	Утримання ринкової ніші (С, D, N, Q, U). Вихід з галузі (D, M, Q, R, W)
Міцна/ спад	Мінімальний	Збалансований	Деінвестування чи відмова від інвестицій	Вихід з ринку (D, M, Q, R, W) чи відмова від виробництва (X)
Слабка/ народження	Відсутній	Від'ємний (позика)	Вибіркові чи відмова від інвестицій	Наздогнати конкурентів (D, E, L, M, P, Q, R), у протилежному випадку вихід з галузі (D, M, Q, R, W) чи відмова від інвестування (D, K, Q, R, S)

Закінчення табл. А.2

Види СОБ*	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
Слабка/ ріст	Відсутній	Від'ємний (позика) чи збалансований	Вибіркові чи відмова від ін- вестицій	Зрушення (D, L, M, N, Q, R, V, W), онов- лення продукції (D, M, O, P, Q, R, U). Вихід з ринку (X), якщо не можна дове- сти життєздатність
Слабка/ зрілість	Відсутній	Негативний чи позитивний	Вибіркові чи відмова від ін- вестицій	Зрушення (D, L, M, N, Q, R, V, W), онов- лення продукції (D, M, O, P, Q, R, U). Вихід з ринку (D, M, Q, R, W), якщо не можна довести жит- тєздатність
Слабка/ спад	Відсутній	Збалансова- ний	Відмова від ін- вестицій	Вихід з галузі (X)

* Конкурентна позиція/стадія життєвого циклу галузі

Організаційні структури управління підприємством



К — генеральний керівник;
 Ф — функціональний керівник;
 Л — лінійний керівник;
 В — виконавець

Рис. Б.1. Типи організаційних структур управління

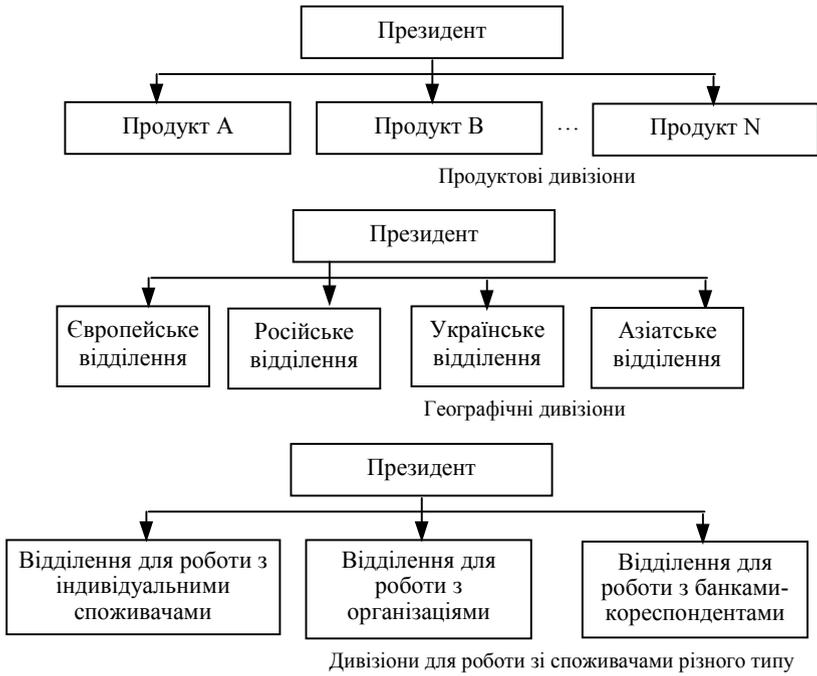


Рис. Б.2. Дивізіональна організаційна структура

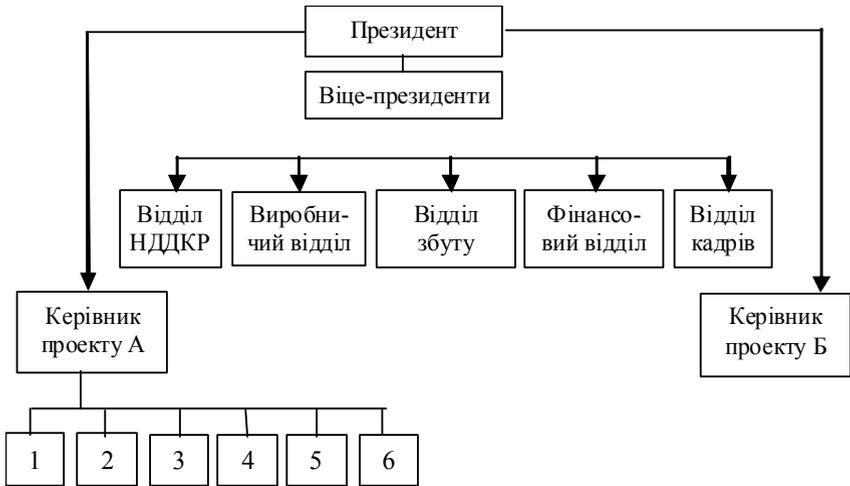


Рис. Б.3. Проектна структура (фрагмент), побудована за лінійно-програмним принципом

1 — адміністративна група; 2 — група по кадрах; 3 — фінансова група; 4 — група зв'язку із замовником; 5 — інженерно-конструкторська група; 6 — виробнича група

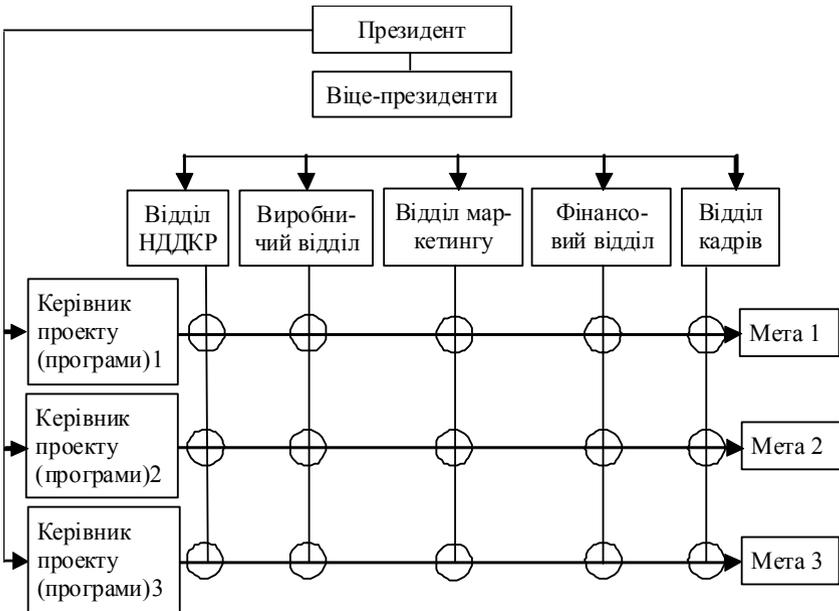


Рис. Б.4. Матрична організаційна структура

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие для вузов/ А.Н. Люкшинов. — М.: ЮНИТИ-Дана, 2000. — 375 с.
2. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посіб./ В.Д. Немцов, Л.С. Довгань. — К.: КПІ, 2001. — 557 с.
3. Агафонов В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ [Текст]/ В.А. Агафонов. — М.: Наука, 1990. — 216 с.
4. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента [Текст]: учеб.-практ. пособие / Л.Н. Албастова. — М.: Приор, 1998. — 288 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; сокр.пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст] — підручник / З.Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
7. Котлер Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций. [Текст]/ Ф. Котлер, А.Р. Андреасен. — Феникс, 2007. — 854 с.
8. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия [Текст]: монография. — И.П. Отенко.— Харьков: ХНЭУ, 2006. — 256 с.
9. Портер М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер; пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993. — 806 с.
10. Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: обуч.пособ./ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1995. — 817 с.
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст]: учеб.пос./ И. Ансофф. — СПб.: Питер, 1999. — 697 с.
12. Колпаков В.М. Методы управления [Текст]: учеб. пос./ В.М. Колпаков. — К.: МАУП, 2003. — 564 с.
13. Герчигова И.Н. Менеджмент [Текст]: учеб./ И.Н. Герчигова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. — 456 с.
14. Брэддик У. Менеджмент в организации [Текст]: учеб./ У. Брэддик. — М.: Инфра, 1997. — 421 с.
15. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст]: учеб.пос./ П. Дойль. — СПб.: Питер, 1999. — 547 с.
16. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией [Текст]: учеб. пос./ М. И. Круглов. — М.: Рус. дел. лит., 1998. — 488 с.
17. Котлер Ф. Маркетинг — менеджмент [Текст]: учеб. для студентов вузов/ Филип Котлер. — Спб: Питер, 2008. — 896с.
18. Трнев Н.Н. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие для вузов/ Н.Н. Трнев. — М.: ПРИОР, 2002. — 288 с.

- 19 Любанова Т.П. Стратегічне планування на підприємстві [Текст]: навч. посіб./ Т.П. Любанова, Л.В. Мясоєдова, Ю.А. Олейникова. — Март, 2009. — 400 с.
- 20 Акофф Р. Планирование будущего корпорации [Текст]: учеб. для студентов вузов/ Р. Акофф. — М.: Прогресс, 1985. — 325 с.
- 21 Классики менеджмента [Текст]: энциклопедия / Под ред. М. Уорнера: Пер. с англ. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. — 1168 с.
- 22 Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. для студентов вузов / под ред. А.Н. Петрова. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с.
- 23 Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник / О.С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1999. — 296 с.
- 24 Дикань В.Л. Экономика предприятия [Текст]: навч. посіб./ В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, Н.В. Якименко. — Х.: УкрДАЗТ, 2008. — 274 с.
- 25 Забелин П.В. Основы стратегического управления [Текст]: учеб. пособ./ П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. — М.: Информ.-внедренч. центр «Маркетинг», 1998. — 195 с.
- 26 Грант Р.М. Современный стратегический анализ [Текст]: учебник для студентов вузов/ Р.М. Грант. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
- 27 Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник/ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.
- 28 Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учебник для вузов/ А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
- 29 Минцберг Г. Школы стратегий [Текст]: учеб. пос./ Г. Минцберг, Б. Альстренд. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
- 30 Минцберг Г. Стратегический процесс [Текст]: учеб. пос./ Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гашал. — СПб.: Питер, 2001. — 684 с.
- 31 Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства [Текст]: навч. посіб./ В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. — Х.: Вид. ХДЕУ, 2002. — 640 с.
32. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства [Текст]: монографія / за заг. ред. Ю.Б. Иванова, О.М. Тищенко. — Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. — 384 с.
33. Тищенко А.Н. Стратегия управления развитием предприятия [Текст]: учеб./А.Н. Тищенко, О.С. Головки. — Х.: ЭДЭНА, 2003. — 198 с.
34. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека [и др.]. — Харьков: ООО «Олант», 2002. — 416 с.
35. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика [Текст]/ У. Кинг, Д. Клиланд; перевод с англ. — М.: Прогресс, 1982. — 399 с.

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

База стратегічних даних — це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства. БСД використовується для оцінки потокового становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

Виробнича стратегія формується на основі продуктових стратегій і стосується прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Внутрішнє середовище підприємства визначається внутрішніми змінними всередині підприємства, що безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва продукції, послуг) та функціонування підприємства.

Внутрішні зміни — це ситуаційні фактори всередині підприємства, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Господарський (корпоративний) портфель підприємства — сукупність окремих напрямків діяльності підприємства.

Декомпонування стратегії підприємства — це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій.

Ділова (конкурентна) стратегія — це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), яка визначає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

Економічний потенціал підприємства є характеристикою можливостей підприємства у виробництві товарів і послуг та отриманні відповідного доходу.

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають урахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства у випадку реалізації обраної стратегії.

Зовнішнє середовище підприємства — це сукупність чинників та елементів, що знаходяться поза межами підприємства й на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив, проте вони здійснюють на функціонування та розвиток підприємства визначальний вплив.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління — система, яка об'єднує елементи організації в єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Ключові фактори успіху — це активи та компетенції підприємства, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність підприємства — це здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

Конкурентна перевага — це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері або напрямку діяльності.

Конкурентна позиція підприємства (конкурентний статус) — це положення, яке підприємство займає в своїй галузі, на певному сегменті ринку відповідно до результатів своєї діяльності і своїх переваг та недоліків в порівнянні з іншими підприємствами.

Корпоративна стратегія — це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

Макросегментація — це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології.

Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей підприємства і його можливостей, дослідження ринків і вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача та найкращі перспективи збуту.

Мікросегментація — це процес визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару.

Місія — це сукупність загальних установок і принципів, визначальне призначення і роль організації в суспільстві, взаємини з іншими соціально-економічними суб'єктами.

Мотивація — це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових або суспільних цілей.

Операційна стратегія підприємства — система заходів, що забезпечує досягнення мети в основному та інших видах діяльності підприємства, крім інвестиційної і фінансової.

Портфельний аналіз — це інструмент стратегічного управління підприємством, за допомогою якого керівництво виявляє та оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки (структурні підрозділи) та скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти.

SWOT-аналіз — це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

STEP— і PEST— аналіз — це аналіз макросередовища, що ґрунтується на вивченні соціальних, технологічних, економічних і політичних чинників.

Стратегічна зона господарювання — окремий сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче одержати) вихід, що характеризується певним попитом на продукцію, для виготовлення якої необхідна відповідна технологія.

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

Стратегічна сегментація являє собою вибір цільових сегментів ринку, які найповніше відповідають можливостям підприємства та особливостям розвитку ринку і на які підприємство претендує (має або хоче отримати вихід).

Стратегічне бачення — погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності підприємство збирається займатися і який довгостроковий курс його діяльності.

Стратегічне управління — вид управління організацією підприємством, фірмою тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

Стратегічні альтернативи — це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Стратегічні зміни — це зміни, що проводяться в процесі виконання стратегії.

Стратегічні одиниці бізнесу — незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань.

Стратегічний аналіз підприємства — це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Стратегічний господарський підрозділ — це структурна одиниця диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності (бізнесу), або певним видом бізнесу.

Стратегічний господарський центр — це внутріфірмова організаційна одиниця, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання.

Стратегічний елемент бізнесу — напрямок діяльності підприємства, що має власну місію і завдання, діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямків.

Стратегічний контроль — це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управ-

ління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Стратегічний контроль передумов — постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності послань, на базі яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

Стратегічний контроль реалізації — перевірка за задалегідь обраними параметрами у визначеній годині процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних змін у процес, який є об'єктом контролю.

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

Стратегічний нагляд об'єднує стратегічний контроль передумов та стратегічний контроль реалізації, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорсткого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю.

Стратегічний сегмент представляє собою напрямок діяльності підприємства, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху, отриманої в результаті аналізу наявних і можливих ресурсів у розглянутому періоді часу.

Стратегія — це генеральна програма дій, спрямована на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Стратегія диверсифікації діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом його виходу на нові сектори ринку і розширення діапазону його діяльності.

Стратегія зростання — характерна для підприємств, функціонуючих у галузях, що динамічно розвиваються (стадія зародження та зростання життєвого циклу підприємства). Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації.

Стратегія скорочення припускає комплексні дії відносно поступового згортання бізнесу, що перейшов у заключну стадію життєвого циклу. До стратегій скорочення відносяться також стратегія «збір урожаю», скорочення витрат, скорочення та ліквідації підприємства.

Стратегія стабілізації — це стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості (стадія зрілості або стабілізації життєвого циклу підприємства). Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту.

Стратегія управління персоналом (персонал-стратегія) полягає у визначенні системи добору, відбору, розвитку кадрів; планування, організації, контролю діяльності підприємства загалом і його підрозділів.

Фінансова стратегія — це загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Функціональні стратегії належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо). Відповідальність за формування функціональної стратегії лежить на керівниках відділів (підрозділів).

Цілі — опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЗЧИК

Стратегічне управління 16
Стратегічне бачення 41
Місія 42
Цілі 46
Зовнішнє середовище підприємства 60
Внутрішнє середовище підприємства 60
Економічний потенціал підприємства 73
Конкурентоспроможність підприємства 76
Конкурентна перевага 77
Ключові фактори успіху 78
Конкурентна позиція підприємства (конкурентний статус) 78
Стратегічний аналіз підприємства 84
SWOT-аналіз 85
STEP- і PEST-аналіз 92, 93
Господарський (корпоративний) портфель підприємства 109
Стратегічна зона господарювання 110
Стратегічний господарський центр 110
Стратегічний господарський підрозділ 110
Стратегічні одиниці бізнесу 110
Стратегічний елемент бізнесу 111
Стратегічний сегмент 111
Стратегічна сегментація 114
Макросегментація 114
Мікросегментація 114
Стратегія 23
Стратегічний набір 129
Стратегічна прогалина 129
Декомпонування стратегії підприємства 132
Корпоративна стратегія 139
Стратегія зростання 142
Стратегія стабілізації 142
Стратегія скорочення 142
Стратегія диверсифікації діяльності підприємства 144
Ділова (конкурентна) стратегія 147
Функціональні стратегії 154
Маркетингова стратегія 155

-
- Виробнича стратегія 156
 - Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок 158
 - Фінансова стратегія 160
 - Стратегія управління персоналом 161
 - Операційна стратегія підприємства 162
 - Стратегічні альтернативи 169
 - Портфельний аналіз 183
 - Експертні методи 195
 - Орієнтоване на ринок стратегічне планування 201
 - Стратегічні зміни 212
 - Мотивація 220
 - Культура підприємства 25
 - Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління 238
 - База стратегічних даних 232
 - Стратегічний контроль 248
 - Стратегічний контроль передумов 248
 - Стратегічний контроль реалізації 248
 - Стратегічний нагляд 249

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Володимир Леонідович ДИКАНЬ,
Вікторія Олексіївна ЗУБЕНКО,
Олена Володимирівна МАКОВОЗ та ін.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 26.03.2013 р. Формат 60x84 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 15,3. Тираж 300 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 4162 від 21.09.2011 р.