

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки та управління  
Факультет менеджменту

Кафедра управління виробництвом та інноваційною діяльністю  
підприємств

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

### **ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

для здобувачів ступеня вищої освіти «Бакалавр» напрямку 6.030601  
«Менеджмент»  
(спеціальність 073 «Менеджмент»)  
денної форми навчання

МИКОЛАЇВ  
2016

УДК 658(075)  
ББК 65.050.25.1я73-6  
К15

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту миколаївського національного аграрного університету

від 21.12.2016р., протокол №4

Укладач:

О.В. Калюжна – канд. екон. наук, доцент кафедри управління виробництвом та інноваційною діяльністю підприємств, Миколаївський національний аграрний університет

Рецензенти:

В.І.Криленко – доктор економічних наук, доцент, перший проректор Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського

О.М. Вишневська – доктор економічних наук, професор, декан обліково-фінансового факультету, Миколаївський національний аграрний університет

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
МОДУЛЬ 1 Тема 1. Концептуальні положення стратегічного менеджменту	5
1.1. Основні поняття та сутність стратегічного менеджменту	5
1.2. Основні етапи становлення і розвитку стратегічного менеджменту	9
1.3. Процес стратегічного менеджменту	11
Тема 2. Стратегічний аналіз як основа обґрунтування стратегії діяльності	14
2.1. Характеристика і аналіз середовища господарювання	14
2.2. Методи аналізу середовища	19
2.3. Прогнозування розвитку середовища діяльності підприємства	23
2.4. Визначення місії і цілей розвитку підприємства	31
2.5. Аналіз привабливості стратегічних зон господарювання	34
2.6. Конкурентний аналіз	36
МОДУЛЬ 2 Тема 3. Розробка стратегії	38
3.1. Фактори, які формують вибір стратегії	38
3.2. Класифікація стратегій	39
3.3. Організація формування стратегії на підприємстві	42
3.4. Моделі стратегічного вибору	43
Тема 4. Реалізація стратегій: приведення організаційної структури управління у відповідність з обраною стратегією	60
4.1. Поняття «організаційні зміни» та послідовність внутрішніх змін	60
4.2. Приведення структури у відповідність зі стратегією	61
4.3. Сучасні тенденції структурних змін	68
4.4. Формування організаційної культури, що відповідає стратегічним змінам	69
Тема 5. Методи стратегічного управління	72
5.1. Методи стратегічного управління	72
5.2. Критерії і показники оцінки стратегічного контролю	76
5.3. Сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю	79
5.4. Бенчмаркінг	80
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	82

**ПЕРЕДМОВА**

Сучасний менеджмент характеризується прийняттям управлінських рішень в умовах нестабільного, навіть агресивного зовнішнього середовища. Успішна діяльність підприємств в умовах конкуренції все більш залежить від стратегічних дій, які будуть обрані керівництвом.

Сьогодні підприємствам України необхідно сформувати таку стратегію розвитку, яка б дозволила підтримувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковому періоді. Це висуває нові нетрадиційні вимоги до якостей управлінців усіх рівнів, націлює на формування особистості з креативним типом мислення, ініціативою, самостійністю і оригінальністю у прийнятті рішень. Такі якості фахівця формує нормативна дисципліна «Стратегічний менеджмент».

Предметом вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» є теоретичні і практичні аспекти стратегічної діяльності підприємства на конкурентному ринку. Структура та зміст дисципліни відповідає вимогам професійно-кваліфікаційної характеристики спеціаліста та магістра з напрямку підготовки «Менеджмент». Вивчення дисципліни передбачає базову підготовку з таких дисциплін, як: основи менеджменту, основи економічної теорії, макро- та мікроекономіка, економіка підприємств, маркетинг, операційний менеджмент, контролінг та менеджмент персоналу.

Для вивчення дисципліни «Стратегічне управління» після кожної теми наведений перелік питань для самоконтролю, а після кожного модулю - перелік тестів та вправ, розв'язування яких дозволить студенту систематизувати знання і відбудувати ланцюг зв'язків стратегічного процесу.

Наведені у посібнику тести як розроблені самими авторами, так і запозичені з галузевого стандарту вищої освіти України і посібника Н. Тарновської «Стратегічний менеджмент: практикум». - Тернопіль: Карт-Бланш, К.: Кондор, 2008.

**МОДУЛЬ 1**  
**ТЕМА 1**  
**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ**

**1.1. Основні поняття та сутність стратегічного менеджменту**

Слово «стратегія» походить від грецького «*стратегос*», що означає «мистецтво генерала». В це поняття входить визначення загального плану компанії чи битви, визначення напрямку головного удару, розподіл основних сил по фронту, розробка можливих варіантів ходу битви. Лейтенант клопочеться про інше: як найкраще виконати наказ і забезпечити вирішення поставлених вищим керівництвом завдань та яка взаємодія його своїх підлеглих для цього необхідна. Тому можна стверджувати, що поняття «стратегія» бере початок з теорії військової справи [54].

В останні роки стратегія підприємства стала невід'ємною частиною управління бізнесом практично в всіх країнах з ринковою економікою. Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнічних компаній обумовили широке застосування стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку.

У 60-тих роках у США і більшості країн західної Європи розпочався «бум стратегічного планування», що ґрунтувався на домінуванні концепції підприємства як відкритої системи на мікрорівні, а також на розвитку прогнозування. Підприємства стали більш залежними від попиту споживачів. Вирішення цих проблем обумовило перехід від довгострокового до стратегічного планування. Спочатку воно обмежувалося визначенням цілей і стратегій досягнення комплексу соціально-економічних показників на довгостроковий період, а потім усі зрозуміли, що навколишнє середовище стрімко змінюється і весь час необхідно вносити корективи у плани. Необхідно корегувати не тільки довгострокові цілі, але й поточні. Це обумовило появу стратегічного менеджменту.

З'ясуємо, перш за все, що ж таке стратегія.

Відносно змісту й різновидів стратегій організації у літературі зі стратегічного менеджменту існують різні погляди. В американській науковій літературі прийнято розділяти старий та новий підходи до визначення стратегії.

*Старий підхід* базується на концепції стратегічного планування, яке поклало початок розвитку стратегічного менеджменту. Для цього підходу характерним є визначення стратегії як «плану», а процес формування стратегії - як довгострокове планування. Так Альфред Чандлер, відомий фахівець зі стратегічного планування, розглядав стратегію як «визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей». Основним процесом у виборі й розробці стратегії він визначав раціональне планування. Такої ж точки зору дотримуються інші американські спеціалісти, визначаючи стратегію як «план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле» (Д. Куїнн), «єдиний організаційний план, який дозволяє мати надію на досягнення визначених менеджментом довгострокових цілей» (У. Глюк). Отже відповідно до такої концепції стратегія пов'язана зі стратегічним плануванням, змістом якого є визначення цілей та розробка стратегічного плану їх досягнення.

Подібне трактування стратегії зберігається у сучасній вітчизняній літературі з планування та маркетингу, де процес розробки стратегічних планів включає в себе функцію цілевстановлення. Таке визначення не підтримується новим підходом.

*Новий підхід* до стратегічного управління пов'язаний з цікавими дослідженнями стратегічного управління канадського вченого Генрі Мінцберга та іменами класиків американського менеджменту І. Ансоффом, М. Портером, П. Друкером.

Г. Мінцберг, досліджуючи стратегічну поведінку великих корпорацій на конкурентних ринках, прийшов до висновку, що «стратегія є не тільки план, а комплекс

рішень і дій». Він стверджує, що стратегія є не стільки результатом планування, скільки результатом усвідомлення стратегічних рішень в процесі поточної діяльності. Стратегія, за Г. Мінцбергом, скоріше «з'являється» через своєрідну організаційну дифузію, а не реалізується групою стратегів, які можуть передбачати майбутнє. «Стратегія - це не послідовність виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це стартова точка».

Ігор Ансофф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, сформулював парадигму стратегічного успіху. У своїх наукових працях, провівши ідентифікацію типів поведінки структур бізнесу, І. Ансофф прийшов до висновку, що «стратегія - складна і потенційно міцна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти змінним умовам». За своєю суттю *стратегія - це набір правил для прийняття рішень*, якими організація може керуватися у своїй діяльності. У своїй книзі «Нова корпоративна стратегія» І. Ансофф відмежовує стратегічне планування від стратегічного менеджменту. Він вважає, що стратегічне планування фокусується на прийнятті стратегічних рішень, а стратегічний менеджмент спрямований на досягнення стратегічних результатів. Дуже важливим висновком І. Ансоффа є те, що стратегії розробляються не тільки для організації в цілому.

Майкл Портер, який вважається одним з авторитетних науковців зі стратегічного менеджменту, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонує розглядати стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія - це позиціонування організації щодо галузевого середовища.

Узагальнюючи різні погляди, З.Є. Шершньова і С.В. Оборська показують, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії - філософська і організаційно-управлінська.

*Філософська* концепція акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і у якому бізнесі вона повинна бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація у своїй стратегічній діяльності. З цієї точки зору вони дають таке визначення *стратегії*:

- 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;
- шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

*Організаційно-управлінська* концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому стратегія містить відповідь на запитання, як організація діє на вибраних нею ринках. Така стратегія в літературі називається «конкурентною стратегією».

Відповідно до цієї концепції *стратегія* розглядається як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище. Узагальнюючи такий підхід, Пітер Ф. Друкер стверджує, що кожна організація має свою теорію бізнесу - допущення, на підставі яких організація створюється і управляється.

Перелік основних визначень стратегії наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Порівняння визначень поняття стратегії

Автор	Визначення
І. Ансофф	Стратегія - це перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд	Стратегія - це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених завдань
Є.І. Велесько, О.О. Биков, З. Дражек	Стратегія - це мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи
Ш.М. Остер	Стратегія - це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим
Б.Д. Хендерсон	Стратегія - це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу в бізнесі і примножує її

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів. Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на декілька важливих моментів. По-перше, більшість авторів визначає стратегію як план управління фірмою в цілому. По-друге, призначення цього плану - це досягнення довгострокових цілей фірми. Отже стратегія розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямків діяльності.

Ще однією важливою характеристикою стратегії є визначення її як *мистецтво управління*. Саме цим словосполученням підкреслюється винятково творчий, неформалізований характер стратегії. Розробити типову стратегію неможливо: кожна стратегія є унікальною.

*Стратегія - це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями.*

Слід зауважити, що *стратегія*:

У дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації у довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється у процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотній зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру;
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;
- є основою для формування і проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності усіх рівнів і ланок стратегічного управління;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, аналіз, виступаючи як стандарт, що визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Кожний процес, явище чи інструмент управлінського впливу можуть давати в

результаті лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія - це багатогранний та дуже ефективний для підприємства елемент, який, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії, беручи до уваги її імовірнісний характер.

*Чого стратегія не дає:*

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

Отже стратегія підприємства, як правило, складається з продуманих цілеспрямованих дій та реакції на передбачуваний розвиток подій і конкурентну боротьбу.

Зовнішнє середовище підприємства, швидко змінюється. Це пов'язано з відкриттям нових технологій, розробкою і успішним виведенням конкурентами на ринок нового товару, новою державною регламентацією та іншими чинниками. Для підприємства завжди має місце відповідний ступінь невпевненості у майбутньому, і менеджери не можуть передбачити усі стратегічні дії заздалегідь і прямувати в цьому передбаченому напрямі, не вносячи зміни.

Розглянуті підходи до суті стратегії та її визначення показують, що в стратегічному менеджменті і його ключовій складовій - стратегії - має місце певна неоднозначність та невизначеність. Це є наслідком того, що:

- а) перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту проходить не системно і цей процес ще не закінчився;
- б) стратегія організації розглядається лише з позицій конкурентної боротьби, а не природних змін, які повинні відбуватися в діяльності організації у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища;
- в) фактичний процес розробки неузгоджений з процесом реалізації стратегії. Стратегія розробляється з орієнтацією діяльності організації на майбутнє, а її реалізація відбувається у поточному періоді;
- г) кожна конкретна організація повинна формувати власну стратегію, яка за змістом та характером реалізації може мати суттєві особливості та відмінності.

Але сказане не означає, що в цьому питанні немає загальних підходів та рекомендацій щодо вибору та формування стратегій організації. Із аналізу існуючих визначень терміну «стратегія» можна зробити висновок.

*Стратегія - це довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.*

Після того, як ми розглянули основні поняття «стратегія», «стратегія організації», - перейдемо до поняття «стратегічний менеджмент».

Для цього спочатку необхідно відповісти на три наступних питання:

- а) У якому стані підприємство знаходиться сьогодні?
- б) У якому стані воно хоче знаходитися через три, п'ять, десять років?
- в) У який спосіб можна досягти бажаного стану?

Для відповіді на *перше* питання менеджери повинні добре розуміти поточну ситуацію, щоб прийняти рішення куди треба йти далі.

*Друге* питання вимагає встановлення конкретних цілей, яких треба досягти.



*Третє* питання зв'язане з вибором і реалізацією стратегії розвитку підприємства.

В учбовій літературі мається багато визначень поняття «стратегічний менеджмент». Розглянемо найбільш відомі.

*Стратегічний менеджмент* - це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокове спрямування організацій, визначають специфічні виконавські цілі, розробляють стратегії для досягнення цих цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин, і зобов'язуються виконати обрані плани дій (А.Томпсон, А.Дж.Стрікланд).

*Стратегічне управління* - це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликові з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що у сукупності дає можливість організації вижити в довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети (О.С. Віханський).

*Стратегічне управління* - це реалізація концепції, в якій поєднується 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 («стратегічного набору») (З.Є. Шершньова).

*Стратегічне управління* - це багатоплановий поведінковий процес, спрямований на вироблення і реалізацію стратегії підприємства з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі (М.В. Володькі-на).

*Стратегічний менеджмент* - процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, заснований на співставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями і загрозами зовнішнього оточення (С.М. Козьменко, К. Боумен).

*Стратегічний менеджмент* - це управління змінами (Г. Мінцберг).

*Стратегічне управління* - це управління конкурентними перевагами (В.Д. Маркова, С.А. Кузнєцова).

На наш погляд, найбільш обґрунтоване визначення цього поняття дав професор О.М. Тіщенко:

*Стратегічний менеджмент* - таке управління організацією, що спирається на людський потенціал, як її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, адекватності впливу навколишнього середовища, що дозволяють домагатися конкурентних переваг для виживання організації і досягнення своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Відмінними рисами стратегічного менеджменту є наступні:

- концентрація переважно на проблемах зовнішнього оточення, пошук можливостей у конкурентній боротьбі, адаптація до змін оточення;
- орієнтація на довгострокову перспективу;
- працівників розглядають як основу організації, джерело благополуччя;
- ефективність сил виражається в тому, наскільки вчасно й точно організація в змозі реагувати на нові запити з боку ринку і змінюється залежно від зміни оточення.

## 1.2. Основні етапи становлення і розвитку стратегічного менеджменту

Управління підприємством як науковий напрям в економіці було сформовано на початку ХХ ст. Школа наукового менеджменту (Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Емерсон), а потім і класична школа, управління (А. Файоль, М. Вебер, У. Бернард) виділяти *планування* як одну з основних функцій управління підприємством. При цьому планування було коротко-строговим, мало форму бюджетування й контролю і базувалося на стабільності зовнішнього середовища і ресурсного потенціалу підприємства. Тому планування діяльності підприємства розглядалося як складова частина річного бюджету, де дуже скрупульозно

враховувались усі витрати і доходи підприємства. Але перші хвилі науково-технічної революції, поява транснаціональних корпорацій, насичення ринку товарами призвели до того, що з'явилась потреба в довгостроковому плануванні і управлінні, які націлені на майбутнє.

Таким чином, довгострокове планування на рівні підприємства в умовах ринкової економіки сформувалося в теоретичному і практичному плані у 50-х роках ХХ століття. На першому етапі воно виступало як довгострокове планування і базувалося на принципі перенесення тенденцій розвитку підприємства на майбутнє.

Але на початку 60-х років ділове середовище не стало стабільним і трендові прогнози не давали позитивний (реалістичних) результатів. Тому планування стало цільовим, коли план розроблявся з урахуванням багатьох альтернативних варіантів згідно з прогнозом змін середовища, і отримало назву стратегічного планування.

«Батьками» стратегічного планування були такі вчені як, Альфред Д. Чандлер, Кенет Ендрюс, Ігор Ансофф та інші.

В середині 70-х років після закінчення світової кризи динамізм і невизначеність середовища ще збільшилися. Методологія стратегічного планування почала давати перебої.

Вперше концепція стратегічного управління була представлена І. Ансоффом в травні 1973 р. на конференції, яку організували представники Вищої школи управління при Університеті Вандербілта. В 1979 р. вийшла знаменна робота І. Ансоффа «Стратегічне управління». У ній багато уваги приділялося не тільки процесам розробки, а і реалізації стратегії.

І. Ансофф чітко розділив стратегічне менеджмент від довгострокового планування та оперативного. Це - не тільки деталізація плану і вибір напрямку планування, а перш за все вектор планування. Стратегічний менеджмент пропонує базувати вектор планування не з минулого в майбутнє, а із майбутнього в теперішнє.

В рамках стратегічного менеджменту розпочалася розробка нових методів і технологій управління: побудова сценаріїв, використання моделей для аналізу, розробка планів на ситуаційній основі, використання експертних оцінок, побудова матриць різних варіантів господарських рішень тощо.

І. Ансофф стверджує, що еволюція стратегічного менеджменту проходила за такими етапами:

- 1- *й етап*: Управління на основі контролю за виконанням (постфактум).
- 2- *й етап*: Управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна розрахувати шляхом екстраполяції минулого.
- 3- *й етап*: Управління на основі передбачення змін, коли почалися непередбачені явища та темп змін прискорився, але не настільки, щоб було неможливим передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них.

Залежно від рівня нестабільності середовища І. Ансофф розглядає такі методи управління.

**Таблиця 1.2 - Методи подолання нестабільності**

	Роки				
	1900	193	1950	1970	1990
Рівень нестабіль	Стабіль	Реакція	Передбачення	Дослідництво	Творчість

У господарській практиці України механізм стратегічного менеджменту знаходиться на стадії становлення. При цьому вітчизняні й міжнародні аналітики вважають, що український ринок вступив у ту стадію, коли відсутність розробленої стратегії заважає підприємствам на кожному кроці.

Яка ж роль стратегічного менеджменту для підприємства в умовах ринкової

економіки?

У командній економіці при розробці своїх планів підприємство одержувало зверху інформацію про номенклатуру виробленої продукції, постачальників і споживачів, цінах на свою продукцію, багато інших показників і нормативів, що автоматично закладалися в основу розробки планів. Сама планова робота зводилася до пошуку ефективних шляхів виконання завдань в умовах досить прогнозованого зовнішнього середовища. Таке завдання залишається і в перехідній економіці, але в умовах ринку це є тільки частиною планової роботи.

Тепер підприємство повинне саме визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції і послуг, ціни постачальників, ринки збуту, а найголовніше - свої довгострокові цілі й стратегію їх досягнення. Цю частину планової роботи й охоплює розробка стратегічного плану. Раптові стратегічні рішення, що принесли деяким компаніям успіх відразу після 1991 р., тепер не працюють. Багато новітніх компаній зникли або, досягнувши певного рівня росту, припинили розвиток. Тому як керівники нових компаній, так і директори багатьох колишніх державних підприємств підходять до розуміння необхідності розробки стратегії розвитку. Цьому сприяє ідентифікація підприємства як цілісної відособленої системи, формування нових цільових настанов і інтересів підприємства та його працівників.

Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств також стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління. Якщо зовнішнє середовище практично стабільне, то немає необхідності займатися стратегічним менеджментом. Однак у даний час більшість українських підприємств працюють у важко передбачуваному оточенні, що швидко змінюється, і, отже, має потребу в методах стратегічного менеджменту.

Необхідність відбудови системи стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється також *інтеграційними процесами*, що відбуваються. В українському бізнесі виникають промислові групи, що поєднують технологічно пов'язані підприємства. Йде процес утворення фінансово-промислових груп (ФПГ), комерційні компанії майже одночасно зі створенням основного бізнесу почали організовувати фінансово-комерційні групи (ФКГ). Комерційні фірми поряд з групами, за багатьма з яких стоять комерційні банки, почали скуповувати промислові підприємства, беручи участь у приватизації, інвестиційних конкурсах, активно придбаючи акції привабливих підприємств. Як бачимо, центральне завдання тепер буде полягати в тому, щоб від нинішнього стану інтеграції перейти до стійкого й ефективного розвитку інтеграційних процесів, що неможливо без вирішення проблем стратегічного менеджменту.

Наступною важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес *глобалізації бізнесу*, що торкнувся і нашої країни. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, у якому стираються національні розбіжності й переваги, відбувається стандартизація споживання. Продукція глобальних фірм (таких як *Mars, Siemens, Sony, Procter &*

*Gamble, L'Oreal* і безліч інших) продається у всіх країнах світу і є важливим чинником конкуренції на національних ринках. Протистояти натискові товарів глобальних фірм можна тільки діючи аналогічними методами, тобто, розробляючи стратегію роботи у конкурентному середовищі.

### 1.3. Процес стратегічного менеджменту

Сутність стратегічного менеджменту визначається розв'язанням наступних чотирьох завдань (див. рис. 1.1):

- аналіз середовища, створення бази для визначення стратегічного бачення та місії організації;
- постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- вибір стратегії;

- оцінка результатів внесення змін у стратегічний план й методи реалізації.

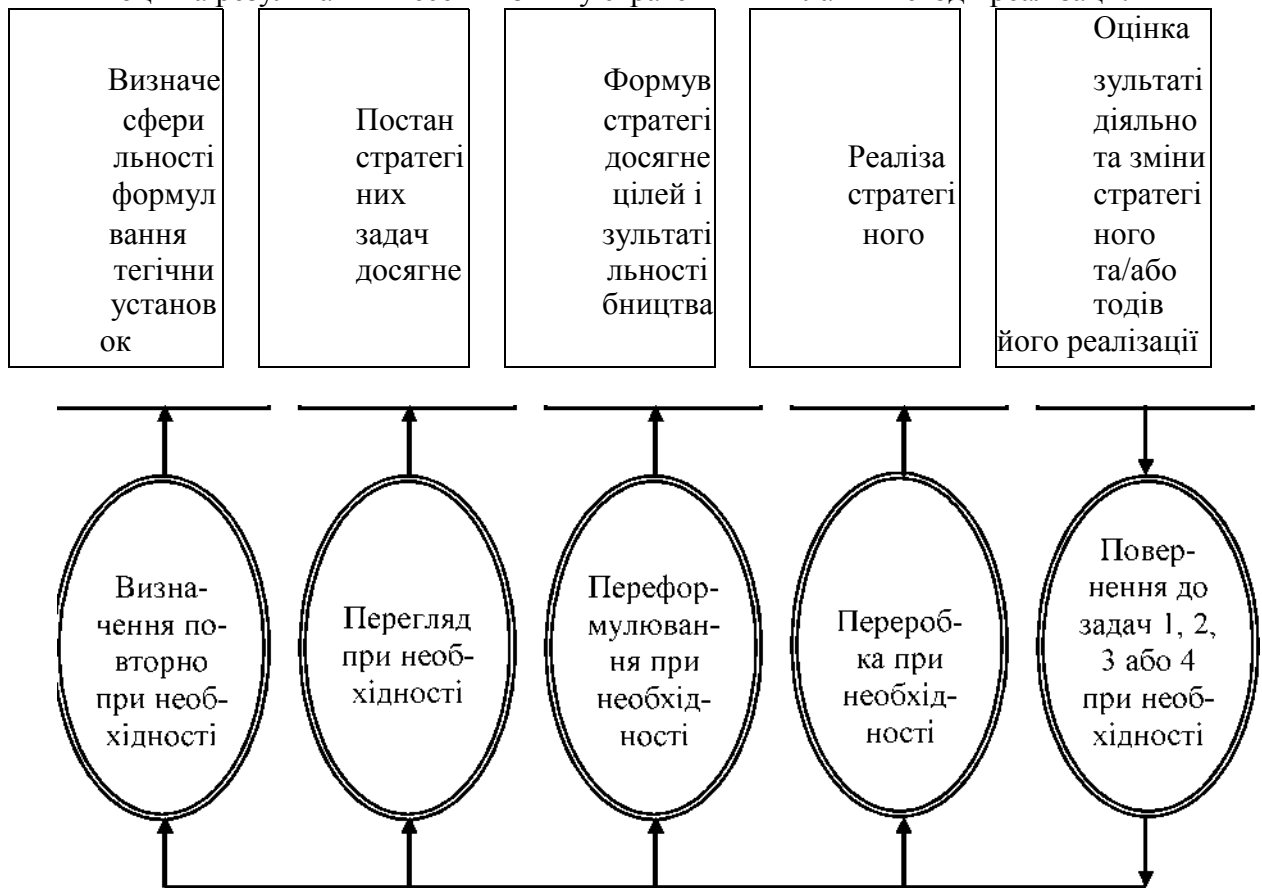


Рис. 1.1 - П'ять завдань стратегічного менеджменту

Ці завдання логічно виникають одне з одного і характеризують послідовність впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах. Розглянемо їх детальніше.

Для ефективної розробки стратегії організація перш за все повинна мати ясну концепцію свого бізнесу - *бачення*. Менеджеру необхідно ясно бачити характер діяльності свого підприємства на сьогоднішній день і у майбутньому, а також продумати довгострокову концепцію його розвитку на 5-10 років.

На стратегічному баченні базується місія організації. В загальному розумінні *місією підприємства* є те, що підприємство збирається робити і чим вона бажає стати.

Щоб мати гарні результати, необхідно визначити оптимальні *цілі*. Визначення цілей переводить стратегічне бачення і загальну місію в конкретні завдання для виконання.

Місія і ціль є орієнтирами для усіх наступних етапів розробки стратегії і водночас визначають кордони при аналізі альтернатив розвитку.

Третє завдання стратегічного менеджменту полягає в розробці стратегії для досягнення цілей, які встановлені для кожної області діяльності організації.

Вибір повинен відповідати умовам внутрішнього і зовнішнього середовища, тобто тим межах, які визначаються в результаті аналізу організаційного середовища, а також цілями діяльності підприємства. Ефективність вибору стратегії суттєво залежить від правильної оцінки кожної стратегічної альтернативи.

Розроблена стратегія повинна бути втілена в конкретні дії, а потім - і в результати. Основними компонентами, які дозволяють зв'язати стратегію і дії з її реалізації, є тактика, політика, процедура і правила.

*Тактика.* Це рішення про те, як повинні бути розподілені ресурси для досягнення стратегічних цілей, це засіб досягнення «перемоги». Коли основне питання стратегії - «Чого хоче досягти організація?», то тактика - «Як цього досягти?».

*Політика.* Їх треба розглядати в якості «Кодексу законів» організації, який визначає

направлення прийняття рішень.

*Процедури.* Це запрограмовані рішення, вони окреслюють послідовність дій, які необхідно виконувати в конкретній ситуації. Керівництво використовує стандартні вказівки, що застерігає від помилок та зекономить час.

*Правила* відрізняються від процедури тим, що вони розраховані на конкретну й обмежену дію.

Вибрана стратегія і план її реалізації не в змозі передбачити усіх проблем, які можуть з'явитися на цьому шляху.

*Оцінка результатів діяльності, аналіз змін, корекція стратегії є необхідними елементами процесу стратегічного управління.*

У процесі оцінки результатів діяльності як одним із завдань можна виділити три етапи:

- визначення системи показників результативності;
- вимірювання досягнутого і порівняння з бажаним;
- прийняття необхідних дій для корекції показників.

Таким чином, *завдання процесу стратегічного менеджменту* - це знаходити шляхи для покращання діючої стратегії і стежити за тим, як вона виконується. Обов'язки кожного менеджера - своєчасно визначати, коли необхідно вносити зміни в стратегію та способи їх реалізації.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Чим можна пояснити ускладнення процесу управління в організації?
2. Назвіть відмінності стратегічного планування від стратегічного управління?
3. Які етапи розвитку стратегічного управління ви можете охарактеризувати?
4. З яких елементів складається процес стратегічного менеджменту?
5. Дайте характеристику основним етапам розробки стратегії.
6. Яке з визначень стратегічного менеджменту є, на вашу думку, найповнішим?
7. Назвіть бар'єр використання стратегічного управління на підприємствах малого бізнесу в Україні.

**ТЕМА 2**  
**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ОСНОВА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ**

**2.1. Характеристика і аналіз середовища господарювання**

Більшість авторів стверджують, що є три рівні середовища: внутрішнє, середовище завдань (або проміжне) та зовнішнє. Зміст кожного з них можна охарактеризувати за допомогою схеми (рис. 2.1).



**Рис. 2.1 - Рівні середовища та їх зміст**

*Внутрішнє середовище* - це сукупність факторів, які формують довгостроковий прибуток (механізми, обладнання, будівлі, споруди, ноу-хау, транспорт тощо) і знаходяться безпосередньо під контролем власників, керівників та персоналу.

*Зовнішнє середовище* включає фактори, на які підприємство не в змозі впливати зовсім або незначно.

*Проміжне середовище* - це фактори, на які підприємство може впливати за допомогою ефективних комунікацій.

Розглянемо більш детально кожне з наведених середовищ.

*Внутрішнє середовище*

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися у зовнішньому середовищі прямого й непрямого впливу.

Використовуючи системний підхід до внутрішнього середовища організації, доцільно тлумачити його як виробничий потенціал.

*Виробничий потенціал* - це наявні засоби, запаси й джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства й держави у певній галузі.

*Виробничий потенціал підприємства* являє собою систему взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. Він має всі ті властивості, що характерні для будь-якої системи.

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

Важливим етапом стратегічного аналізу є *цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства*. У цьому випадку йдеться про аналіз та оцінювання ступеня відповідності потенціалу підприємства цілям, що поставлені керівництвом на перспективу.

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

Оцінювання виробничого потенціалу потребує залучення досить широкого спектру методів економічного, фінансового, техніко-технологічного, організаційного аналізу, аналізу трудових показників тощо. Під час оцінювання внутрішнього середовища підприємства об'єктами аналізу є як окремі складові виробничого потенціалу, так і підприємство як система в цілому.

#### *Зовнішнє середовище господарювання*

*Зовнішнє середовище* також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів. Воно безпосередньо впливає як на кожен окрему організацію, так і на усі ті, що функціонують у певній країні, регіоні (залежно від обраних критеріїв відокремлення). Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який дістав назву PEST-аналізу. Абревіатуру утворено з англійських слів *policy, economy, society, technology*, що позначають основні групи факторів - політичних, економічних, соціальних і технологічних, які впливають на організацію. Загальний стан зовнішнього середовища можна визначити за допомогою таких груп показників: *стан економіки та ринків* (економічні фактори); *діяльність уряду* (політико-інституційні фактори); *структурні зміни*; *науково-технічні тенденції*; *природно-економічні фактори*.

1. Стан економіки і ринків визначають *економічні фактори*:

- У характер економіки і економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція);
- У система оподаткування і якість «економічного законодавства» (зокрема, можливість вивезення прибутків);
- У масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- У загальна кон'юнктура національного ринку;
- У розміри й темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі);
- У розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку відповідно до інтересів фірми;
- У стан фондового ринку;
- У інвестиційні процеси;
- У ставки банківського проценту;
- У політика й переважна система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- У законодавство щодо володіння (користування) землею, вартість землі тощо.

2. *Діяльність уряду - політико-інституційні фактори:*
  - У стабільність уряду;
  - У державна політика приватизації / націоналізації;
  - У державний контроль і регулювання діяльності підприємств (взагалі);
  - У рівень протекціонізму (взагалі);
  - У зростання / зменшення ролі уряду як замовника;
  - У міждержавні угоди з іншими країнами;
  - У рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);
  - У вимоги забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці;
  - У державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
  - У рівень корупції державних структур;
  - У рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).
3. *Структурні тенденції:*
  - У структура галузей національної економіки;
  - У процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності;
  - У темпи згортання діяльності «застарілих» галузей;
  - У вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (зокрема, вплив антидемпінгового та антимонопольного законодавства);
  - У зміни оптимальних розмірів підприємств (зокрема, під впливом НТП).
4. *Науково-технічні тенденції:*
  - У «технологічні прориви» (де саме - галузь, напрямок досліджень тощо);
  - У скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями);
  - У питома вага наукомістких виробництв і продукції;
  - У вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентоспроможність;
  - У вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;
  - У вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.
5. *Природно-екологічна складова:*
  - У природно-кліматичні умови;
  - У територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
  - У розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
  - У законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);
  - У стан екологічного середовища і його вплив на виробництво.
6. *Тенденції ресурсного забезпечення:*
  - У структура і наявність «національних» ресурсів;
  - У структура імпорту / експорту сировини та матеріалів;
  - У рівень дефіцитності ресурсів, що їх споживають підприємства;
  - У доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).
7. *Демографічні тенденції:*
  - У кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їх доходах);
  - У наявна та потенційна кількість робочої сили;
  - У кваліфікаційні характеристики (якість) робочої сили.
8. *Соціально-культурна складова:*
  - У сприйняття (недовіра) приватного бізнесу;
  - У переважний характер відносин «підприємство - громадські організації»;
  - У «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;
  - У профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.



9. *Несподіванки стратегічного характеру і можливі «горизонти» стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки).* Перелік цих «несподіванок» є специфічною особливістю, об'єктивно притаманною середовищу певної країни. Водночас він залежить від ступеню обізнаності та кваліфікації особи, яка виконує стратегічний аналіз. «Горизонти» стратегічного планування визначаються також на основі урахування об'єктивних та суб'єктивних факторів.

10. *Міжнародне середовище* (за окремими країнами):

- У структура господарства країни;
- У характер розподілу доходів;
- У середній рівень заробітної платні;
- У вартість транспортних послуг;
- У інфляція та ставки банківського процента;
- У обмінний курс валюти відносно країни-партнера;
- У рівень ВВП;
- У рівень податків.

Існують також інші фактори, які не мають суто економічної природи, між тим їх обов'язково варто враховувати:

- У кількість і щільність населення;
- У географічне розташування та розвиненість комунікацій;
- У професійний рівень та рівень грамотності населення;
- У якість і кількість природних ресурсів;
- У переважний рівень технології (за галузями);
- У особливості конкурентної боротьби;
- У національні особливості ведення бізнесу.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває *складність зовнішнього середовища*.

Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища, потрібно враховувати наступне: *взаємозв'язок* факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища; *складність* системи факторів, що впливають на організацію, яка зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу; *динамічність і рухомість*, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища; *невизначеність інформації про середовище* і невпевненість у її точності.

#### *Проміжне середовище*

*Аналіз проміжного середовища* (безпосереднього оточення організації або середовища завдань) - це аналіз галузі. У свою чергу, аналіз галузі - це, передусім, аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Слід акцентувати увагу на роль конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища найістотніше впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни й витрати на виробництво тощо.

Найбільш поширеною й відомою є модель «галузевої конкуренції» М. Портера, у якій проміжне середовище ототожнюється з галуззю (галузями), в якій функціонує певне підприємство. До складу моделі входять групи чинників, що характеризують *споживачів, постачальників, наявних та потенційних конкурентів, товари-замінники, бар'єри на «вході у галузь» та «виході з галузі»*. Крім того, доцільно враховувати *вплив організацій-регуляторів та організацій-партнерів*. Результати аналізу складових моделі галузевої конкуренції М. Портера дають змогу формувати попередні варіанти рішень щодо реакцій підприємства на вплив з боку «Середовища завдань».

Потреба найефективнішого використання зв'язків з оточенням спонукала до ряду досліджень стосовно сутності, структури й механізмів функціонування зовнішнього

середовища, яке безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

*Загальна характеристика галузі*

Аналіз галузі - це передусім аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Слід акцентувати увагу на ролі конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища найістотніше впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни й витрати на виробництво тощо.

Характеризуючи тенденції формування пропозицій, використовують ретроспективну та прогнозну інформацію про зовнішні (незалежні, екзогенні) та внутрішні (залежні, ендегенні) фактори, які є результатом обраної політики підприємства у тому чи іншому напрямку діяльності. Частина факторів має як екзогенний, так і ендегенний характер. Наприклад, організація, що планує здійснити конгломератну диверсифікацію, має подолати бар'єри (перешкоди) входу та виходу з галузі, тобто екзогенні фактори, а також урахувати вплив прийнятих рішень на мобільність і ефективність, тобто ендегенні фактори. Подолання перешкод можливе тільки з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Іншим прикладом може бути вплив обраних стратегій на ситуацію на ринку. Це стосується насамперед тих випадків, коли більшість підприємств галузі обирають одну й ту саму стратегію, наприклад диверсифікації чи застосування нової технології. У цьому разі для конкретного підприємства такі явища також матимуть одночасно характер як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

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

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

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

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі, що їх відбивають переліки показників, наведені нижче в табл. 2.1 та 2.2.

Зрозуміло, що на оцінку галузі суттєво впливають експертні оцінки питомої ваги та рейтингів окремих чинників, наведених у переліку. Ось чому не зайвим буде обґрунтування вибірки досліджуваних явищ.

Оцінки привабливості галузі застосовуються у різних моделях матричного типу, що використовуються у стратегічному управлінні (наприклад, модель «*General Electric - McKensey*»).

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

У значення продукції для суспільства;

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

У прибутковість галузі;

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

У темпи зростання / спаду самої галузі (бар'єри входу / виходу, головні позитивні / негативні фактори - технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»);

У потужність галузі (нестача / надлишок потужності);

У технічний рівень виробництва (середній чи необхідний);

У технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» тощо) порівняно зі світовими надбаннями;

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

У стандартність продукції (відсутність диференціації) у галузі (позитивні й негативні наслідки) та ін.

Таблиця 2.1 - Привабливість галузі згідно з переліком Харрісона

Критерії	Питома вага	Рейтинг*	Оцінка (гр. 2 x гр. 3)
1. Вплив постачальників	0,10	4	0,40
2. Вплив споживачів	0,10	4	0,40
3. Вплив товарів-замінників	0,03	2	0,06
4. Міцність бар'єрів входу	0,10	3	0,30
5. Рівень конкуренції	0,15	2	0,30
6. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,10	1	0,10
7. Вплив соціально-активних груп	0,03	2	0,06
8. Відношення громадськості до галузі	0,03	2	0,06
9. Швидкість технологічних нововведень	0,03	5	0,15
10. Вплив профспілок	0,06	2	0,12
11. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,03	2	0,06
12. Темпи зростання	0,04	4	0,16
13. Прибутковість	0,10	4	0,40
14. Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,10	5	0,50
УСЬОГО	1,00	-	3,07

\*

Найвищий - 5, найнижчий - 1.

Таблиця 2.2 - Привабливість галузі (згідно з переліком Дж. Томпсона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1. Розміри ринку	0,15	5	0,75
2. Прогнозований темп зростання ринку	0,20	1	0,20
3. Історична та передбачувана прибутковість	0,10	1	0,10
4. Рівень конкуренції	0,20	5	1,00
5. Можливі загрози та шанси	0,15	1	0,15
6. Вплив сезонних і циклічних факторів	0,05	2	0,10
7. Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0,10	3	0,30
8. Вплив середовища	0,05	4	0,20
9. Вплив регулювання соціальної та економічної політики	-	-	-
УСЬОГО	1,00	-	2,90

## 2.2. Методи аналізу середовища

Недостатньо тільки проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, поставити діагноз конкурентоспроможності підприємства - необхідно ще обґрунтувати вагомість та рівень впливу цих факторів на розвиток організації в цілому і окремих факторів.

Відомо, що не буває явищ чи пригод, які мають тільки позитивні чи негативні наслідки. Тому необхідно аналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище в їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Для цього складають *стратегічний баланс*.

*Стратегічний баланс* - це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства і об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені його керівниками, з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а чітке уявлення про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання. Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді PEST-, SPACE- або SWOT-аналізу за обраним переліком і оцінками факторів.

Можна виділити й класифікувати ряд методик, що спрямовані на дослідження окремих складових середовища організації. У літературі з питань стратегічного управління такі методики відносять до стратегічного аналізу, вони наведені в табл. 2.3.

#### *SWOT-аналіз*

*SWOT-аналіз* - це своєрідна форма подання інформації; він не містить остаточних даних для прийняття управлінських рішень, але допомагає впорядкувати процес обмірковування усієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу сформуванню загального переліку стратегічних і тактичних заходів підприємства з урахуванням його особливостей та оточення, розробити відповідні стратегії - адаптації до середовища чи формування впливу на нього. Фактори, які є окремими складовими SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу на підприємство, тому доцільно виконувати певний їх розподіл на явища коротко- й довгострокової дії, щоб визначити характер заходів.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Матриця SWOT-аналізу - це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування усієї 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 над ситуацією, що склалася, і замислитися над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози.

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їх особливостей: відповідно, до змісту стратегії - адаптації до (чи формування впливу на) середовища.

SWOT-аналіз витримав перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки і реалізації стратегії.

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис. 2.3).

**Таблиця 2.3 - Методики, які застосовуються у стратегічному аналізі** 21

Вид робіт	Методики, підходи, технології аналізу
<i>Загально-методичні підходи до аналізу середовища</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STEP, PEST, SPACE-аналіз</li> <li>• Аналіз «поля сил»</li> <li>• Аналіз життєвого циклу галузі, попиту та технологій</li> <li>• Стратегічні зони господарювання</li> <li>• Контактні аудиторії Котлера</li> <li>• Ключеві фактори успіху</li> <li>• Матриця вразливості та синергізму</li> <li>• Вибір кривої тренду</li> <li>• Метод «Дельфі»</li> </ul>
<i>Прогнози й передбачення</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методи сценаріїв розвитку</li> <li>• Нормативні методи</li> <li>• Аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій</li> <li>• Аналіз критичних зв'язків</li> </ul>
<i>Конфронтаційний організаційно-конкуренційний аналіз</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз «дерева цілей»</li> <li>• Аналіз ризику</li> <li>• Модель системи стратегічного управління</li> <li>• Аналіз корисності витрат</li> <li>• Аналіз чутливості</li> <li>• Аналіз еволюції ринку HOFER/SCHENDEL</li> </ul>
<i>Ідентифікація сильних і слабих сторін на основі оцінки можливостей</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT-аналіз</li> <li>• Методи порівняльного аналізу (Benchmarking)</li> <li>• Розрахунок цінності капіталу організації в цілому</li> </ul>

Зауважимо що фактори, які формують окремі складові SWOT- аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно розподіляти їх на коротко- та довгострокові дії (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6 - Основні етапи застосування SWOT-аналізу**

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів	5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фак-
2. Оцінювання зовнішніх факторів (експертиза)	6 . Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів
3. Оцінювання внутрішніх факторів (експертиза)	7. Якими ми бажаємо й можемо бути? (бачення)
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)? («діагноз»)	8. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, треба прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій слід проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних

статистичних методів аналізу даних: одно- й багатofакто- рних, методів індукції і дедукції, методів аналізу залежностей і методів аналізу взаємозв'язків тощо. На багатьох підприємствах під час застосування SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від градації залежних і незалежних змінних, а також від змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі.

Для успішного застосування системи SWOT-аналізу оточення підприємства - важливо вміти не тільки розкрити погрозу і можливості, але і спробувати оцінити їх з боку того, наскільки важливим для фірми є облік стратегії і поведження кожної зі знайдених погроз і можливостей.

Доцільним є доповнення SWOT-аналізу складанням профілю середовища. За допомогою цього методу можна оцінити відносну значущість для підприємства окремих факторів середовища. Розглянемо сутність методу.

На першому етапі складається таблиця профілю середовища, яка містить у собі фактори середовища. Кожному з факторів експертним шляхом дають оцінку:

У важливість для галузі за шкалою: 3 - велика, 2 - середня, 1 - слабка;

У впливу на підприємство за шкалою: 3 - відчутний, 2 - середній, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу;

У спрямованості впливу за шкалою: (+1) - позитивний, (-1) - негативний.

Далі експертні оцінки перемножують і отримують інтегральну оцінку ступеня важливості фактора для підприємства. На підставі цієї оцінки керівництво може зробити висновки, які з факторів середовища мають важливіше значення і відповідно заслуговують на більшу увагу.

При стратегічному аналізі також доцільно використовувати сучасний метод аналізу під назвою бенчмаркінг. *Бенчмаркінг* (Benchmarking) - постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин з подібними елементами виробничо- управлінського типу інших організацій. Метою бенчмаркінгу є підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, окремої підсистеми, так і всього підприємства в цілому.

Слід також детально розглянути *модель PIMS*. Ця модель надає конкретний матеріал для прийняття стратегічних рішень. Матеріали PIMS - результат узагальнення досвіду понад 300 підприємств Європи та Північної Америки. Показники діяльності компаній відображені в основних змінних, які впливають на рівень прибутку і поділені на три групи: конкурентна позиція бізнесу; характеристика і привабливість ринку, на якому діє підприємство; виробнича структура підприємства. Використовуючи модель PIMS, організації можуть вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати найзручніші способи майбутніх дій для отримання високих доходів.

**Таблиця 2.7 - Критерії діяльності підприємства за стратегічним спрямуванням**

Стратегічне спрямування	Критерії
1. Стратегії діяльності	1.1. Рентабельність галузі 1.2. Темп росту галузі 1.3. Структура асортименту 1.4. Науково-технічний рівень галузі 1.5. Ефективність капіталовкладень в галузь 1.6. Рівень системності продукту галузі 1.7. Рівень насиченості галузі
2. Стратегії росту потенціалу підприємства	2.1. Перспективи збільшення об'єму виробництва товарів 2.2. Перспективи розширення ринку 2.3. Перспективи збільшення рентабельності 2.4. Перспектива збільшення частки підприємства на ринку 2.5. Перспектива збільшення робочих місць 2.6. Фінансовий стан підприємства
3. Стратегії задоволення потреб	3.1 - 3.6. Критерії 2.1 - 2.6 3.7. Рівень якості продукції 3.8. Домінованість на ринку
4. Стратегії науково-технічного розвитку	4.1 - 4.8. Критерії 2.1- 2.6 ; 3.7- 3.8 4.9. Рівень радикальності нововведень 4.10. Ефективність інвестицій 4.11. Темп поновлення технологій
5. Стратегії конверсії діяльності	5.1-5.10. Критерії 1.3; 2.1-2.6; 3.7-3.8 5.11. Рівень підприємництва 5.12. Ефективність виробництва і збуту 5.13. Ефективність мережі обслуговування
6. Стратегії конкуренції на ринку товарів	6.1. Частка на ринку 6.2. Рентабельність 6.3. Рівень якості продукції
Стратегії конкуренції і кооперації при виробництві нової продукції і введенні нових технологій	7.1. Перспективи лідерства в продукції 7.2. Ефективність мотивів індивідуалізму і суперництва 7.3 - 7.6. Критерії 2.1- 2.4

### 2.3. Прогнозування розвитку середовища діяльності підприємства

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища на організацію певного типу. Щоб забезпечити функціонування підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджується переліком етапів проведення SWOT-аналізу.

Прогнозування існує у різних формах, для отримання достовірної інформації використовуються різні моделі та методи.

*Прогноз - це передбачення напрямків і тенденцій розвитку процесу, об'єкта або явища.*

Розрізняють різні підходи до прогнозування, але будь-який з них можна віднести до *інтуїтивного* (на підставі особистого судження) або *наукового* (раціоналістичного) типу.

Науковий підхід орієнтується на використання взаємодоповнюючих моделей і методів подолання невизначеності майбутнього.

*Головна мета прогнозів* - побудова моделі найбільш імовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього, так і внутрішнього). У зазначеній моделі має відбитися складний комплекс соціальних, економічних, науково-технічних, політико-правових факторів зовнішнього середовища й характеристики об'єкта прогнозування.

*Основними класами методів прогнозування*, що використовуються у стратегічному плануванні, є *методи екстраполяції; експертні методи; методи моделювання* (з різноманітними класифікаційними групуваннями моделей). Вибір методів прогнозування залежить від мети, особливостей об'єкта прогнозування та наявної інформації про нього і його оточення. Лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього розвитку макро- і мікросистем. Особливості прогнозів, складених за новітніми методиками, полягають у тому, що вони містять у собі як бажані, так і можливі, але небажані характеристики стану зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища.

Процес і результати прогнозуальної діяльності можуть використовуватися в двох напрямках: теоретико-пізнавальному та управлінському. Теоретико-пізнавальне призначення стратегічного прогнозування передбачає вивчення та удосконалення методології і методики робіт зі складання прогнозів, виявлення тенденцій, характерних для розвитку економіки і соціальних відносин, факторів, що сприяють виникненню та здійсненню можливих змін цих чинників, а також самих тенденцій. Управлінський аспект стратегічного прогнозування - це використання прогнозів економічного і соціального розвитку підприємства для створення необхідних умов, що забезпечують підвищення наукового рівня відповідних управлінських рішень.

Складання кожного виду прогнозу має свої особливості. У зв'язку з цим виникає потреба в їх *класифікації*. Вона може будуватися залежно від різних критеріїв та ознак, цілей, завдань, об'єктів прогнозування і методів його організації. Найважливішими з них є: *масштаби прогнозування, термін*, на який складається прогноз, *характер та специфічні особливості* об'єкта, *призначення* прогнозу.

За масштабом прогнозування прогнози розподіляють на: макроекономічні й структурні, розвитку окремих комплексів економіки, галузеві та регіональні, з діяльності господарюючих об'єктів і їх асоціацій, а також окремих виробництв і продуктів.

За терміном і характером розв'язуваних проблем виділяють такі прогнози: стратегічні; довгострокові; середньострокові; короткострокові; оперативні.

Стратегічні прогнози мають на меті передбачення найважливіших характеристик формування керованих об'єктів у середньостроковій та довгостроковій перспективах; оперативні - призначені для виявлення можливостей для вирішення конкретних аспектів стратегічних прогнозів, короткострокових перспектив і поточної діяльності.

За функціональною ознакою прогнози поділяють на: пошукові та нормативні.

Пошуковий прогноз базується на умовному продовженні у майбутньому тенденцій розвитку підприємства, виходячи з оцінки його діяльності у минулому і нинішньому етапі, й не враховує чинники, що можуть змінити ці тенденції.

Нормативний прогноз, на відміну від пошукового, розроблюється на підставі раніше визначених цілей. Його завданням є розробка шляхів і термінів досягнення можливих станів об'єкта прогнозування у майбутньому. Якщо пошуковий прогноз при визначенні майбутнього стану об'єкта прогнозування ґрунтується на його минулому і теперішньому, то нормативний прогноз розроблюється у зворотній послідовності - від заданого стану у майбутньому з урахуванням існуючих тенденцій.

Прогнозуванням на підприємстві займаються працівники, які пройшли спеціальну підготовку. Для прогнозування створюються робочі групи, які у своїй роботі використовують різні методи.

Загальні методи прогнозування можна розподілити на такі групи:



- У методи експертних оцінок;
- У методи екстраполяції трендів;
- У методи регресивного аналізу;
- У методи економіко-математичного моделювання.

Класифікацію методів прогнозування наведено на рис. 2.4.

Методи екстраполяції трендів і методи регресивного аналізу об'єднуються поняттям «Методи аналізу рядів з урахуванням часу».

Методи регресивного аналізу і методи економіко-математичного моделювання разом складають поняття «Методи аналізу причинно-наслідкових зв'язків».

Складні методи прогнозування використовуються у стратегічних оцінках тоді, коли комбінація методів дає змогу отримати найкращі результати.

Метод експертних оцінок передбачає врахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства. Для експертних оцінок характерним є передбачення майбутнього на основі раціональних аргументів та інтуїції. Методи експертних оцінок, як правило, мають якісний характер.

У стратегічному аналізі розрізняють індивідуальні й колективні експертні оцінки. До першого типу відносяться: сценарії, метод інтерв'ю, аналітичні доповідні записки. Під методом інтерв'ю треба розуміти бесіду організатора прогнозів з прогнозистом-експертом. Самостійна робота експерта над аналізом ділової ситуації підприємства і можливими шляхами її розвитку становить зміст методу доповідних записок.

Колективні експертні оцінки можна охарактеризувати як комплексні методи прогнозування, оскільки вони включають:

- У підготовку і збір індивідуальних експертних оцінок;
- У статистичні методи обробки одержаних матеріалів.

До складу колективних експертних оцінок входять: метод «комісії», метод «мозкових атак», метод Дельфі.

Під методом «комісії» розуміють організацію «круглого столу» та інших подібних заходів, у рамках яких відбувається узгодження думок експертів. Колективну генерацію ідей та творче вирішення поставлених проблем називають методом «мозкових атак», що являє собою вільний, неструктурований процес генерації будь-яких ідей за обраною темою, які спонтанно висловлюються учасниками зустрічі.

Суть методу Дельфі, розробленого відомим експертом Аладьом Хельмером, математиком за освітою, полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців у обраній галузі знань. Метод Дельфі - це спосіб отримання узгодженої думки експертів. Згідно з цим методом обирається група експертів для вивчення специфічного питання. Членів комісії не збирають разом у групу - вони навіть можуть не знати один одного. Членів комісії просять висловити думку щодо певних майбутніх подій або прогнозів. Після того, як у першому колі думки експертів були визначені і зібрані, координатор узагальнює їх і надсилає цю інформацію членам комісії. На підставі отриманої інформації члени комісії переглядають результати перших відповідей і роблять другий прогноз. Ця процедура продовжується до моменту досягнення згоди між експертами або до моменту, коли відповіді перестають помітно відрізнятися. Метод Дельфі є відносно недорогим і комплексним.

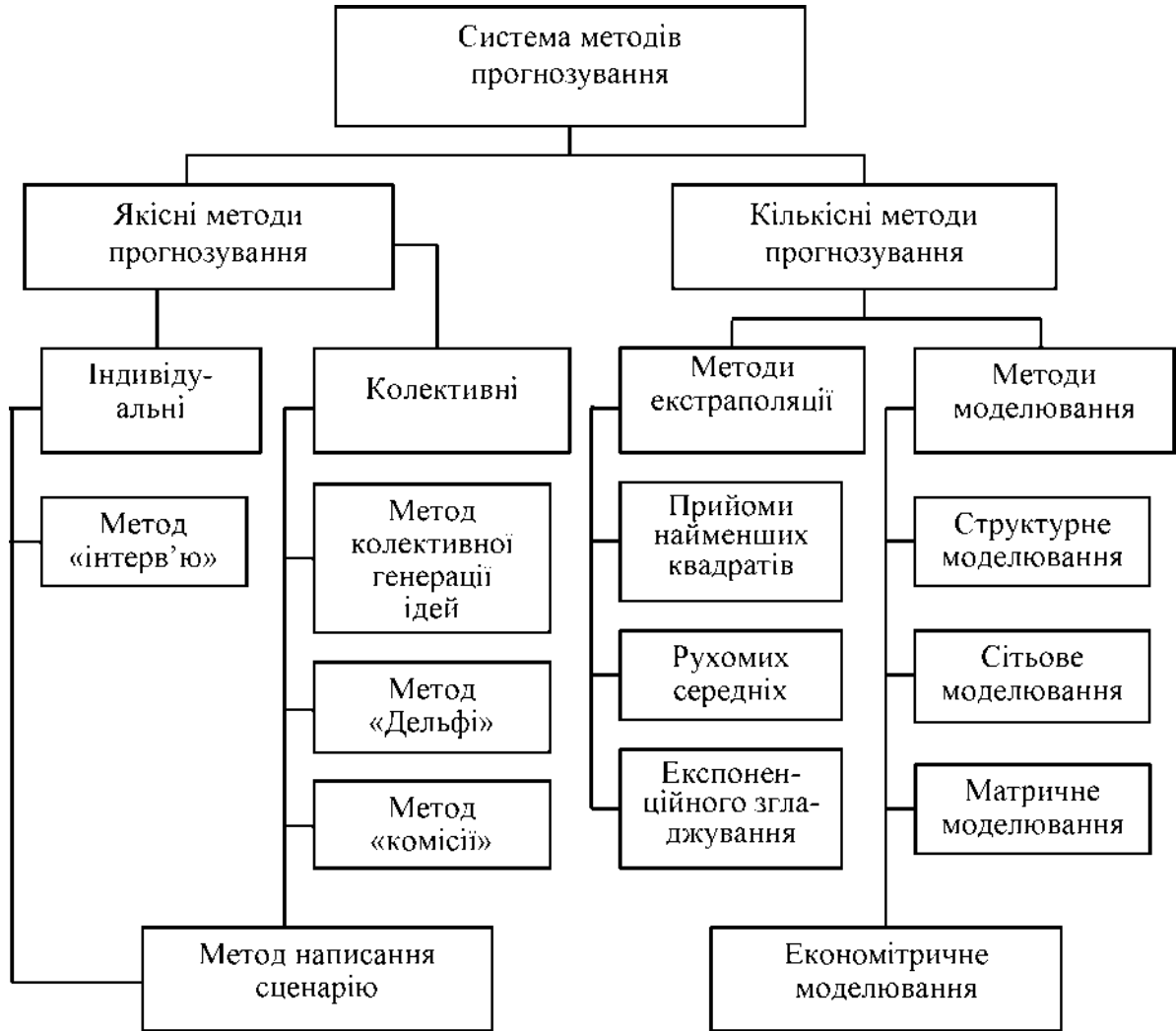


Рис. 2.4 - Класифікація методів прогнозування

Метод екстраполяції трендів базується на статистичних спостереженнях за динамікою певного показника, визначенні тенденції його розвитку і продовженні її у майбутньому періоді, тобто за допомогою методу екстраполяції трендів закономірності минулого розвитку об'єкта переносяться на майбутнє.

Метод системного аналізу ґрунтується на дослідженнях різних об'єктів за допомогою розгляду їх як систем і аналізу цих систем. У практичній діяльності можна виділити такі типові ситуації, які потребують застосування методів системного аналізу:

- У виявленні і чітко формулюванні проблеми в умовах невизначеності;
- У вибір стратегії дослідження і розробка заходів;
- У точне визначення системи;
- У виявленні цілей розвитку і функціонування системи.

#### *Якісні методи прогнозування*

Існує ціла низка якісних методів прогнозування, що передбачають використання оцінок експертів (індивідуальних і колективних).

До складу індивідуальних експертних оцінок належать: метод інтерв'ю, за яким здійснюється безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою «запитання-відповідь»; аналітичний метод, за яким здійснюється логічний аналіз певної ситуації, складаються аналітичні доповідні записки; метод написання сценарію, який базується на визначенні логіки процесу або явища у часі за різних умов.

*Метод написання сценарію* - це опис логічно послідовного процесу виходячи з

конкретної ситуації. Сценарії переважно розробляють на основі певних техніко-економічних характеристик і показників основних процесів виробничої і наукової бази для вирішення поставленого завдання. Сценарій за своєю описовістю є акумулятором вхідної інформації, на основі якої повинна будуватися робота з впровадження досліджуваної стратегії. Тому сценарій у готовому вигляді повинен підлягати ретельному аналізу. У процесі розробки сценаріїв часто використовують дерево цілей, що призначається для аналізу систем, об'єкта, процесів, де можна виділити декілька структурних або ієрархічних рівнів. Дерево цілей створюється шляхом послідовного виділення більш дрібних компонентів на нижчих рівнях.

Методи колективних експертних оцінок включають: метод Дельфі, матричний метод, метод комісій, колективної генерації ідей (мозкова атака). Приклад використання методу Дельфі наводиться у додатку до розділу 2. Ця група базується на принципі, що за умови колективного мислення точність результату є вищою, а також виникає більше продуктивних ідей. Зміст методу колективної експертної оцінки полягає у такому. Для організації експертних оцінок створюють робочі групи. Робоча група обирає експертів, які дають відповіді на поставлені запитання.

Перед тим, як організувати опитування експертів, встановлюють основні напрями розвитку об'єкта, складають матрицю, що відображає генеральну мету, цілі і під цілі дослідження. При розробці і формулюванні запитань для експертів необхідно забезпечити поступовий перехід від складних запитань до простих, від широких до вузьких. Крім того, запитання мають бути однозначними і не перехрещуватися за змістом. Експерти дають відповідь на запитання, потім здійснюється обробка матеріалів, що характеризують узагальнену думку і ступінь узгодженості індивідуальних оцінок експертів. Кінцева оцінка визначається або як середнє арифметичне значень оцінок усіх експертів, або як найбільш поширена думка, або як середнє нормалізоване значення оцінки.

Методика статистичної обробки матеріалів колективної експертної оцінки являє собою сукупність оцінок відносної важливості, визначених експертами за різними аспектами альтернативних стратегій. Оцінки важливості виражаються у балах (від 0 до 1, від 0 до 100 тощо). Під час обробки матеріали групують у таблицю, рядки якої відповідають аспектам стратегій, а колонки - окремим експертам.

Перелічимо деякі з експертних методів, що найчастіше використовуються у міжнародній практиці.

*Метод Колективних експертів-практиків.* Згідно з цим методом, декілька менеджерів збираються і розробляють прогноз, що базується на об'єднанні їх думок. Перевага цього методу - простота і низька вартість. Головним недоліком є те, що прогноз не обов'язково базується на фактах.

*Опитування продавців (дистриб'юторів).* Згідно з цим методом прогноз обсягів продажу визначається, виходячи з комбінації комерційних передбачень досвідчених продавців (дистриб'юторів). Оскільки продавці перебувають у постійному контакті з клієнтами, то часто мають можливість досить точно передбачити обсяг продажу. Перевага цього методу - відносно низька вартість і простота. Головний недолік - торговельний персонал може бути необ'єктивним, особливо тоді, коли їхні блага залежать від величини комерційного прогнозу.

*Оцінки покупців (клієнтів).* Цей метод схожий на попередній, за винятком того, що опитування робиться для оцінки, що саме і скільки покупці сподіваються придбати. Індивідуальні оцінки покупців об'єднуються з метою отримання повного прогнозу. Цей метод найкраще спрацьовує тоді, коли невелика кількість покупців (клієнтів) забезпечує вагомий відсоток від загального продажу. Недоліки полягають у тому, що покупець (клієнт) важко зацікавити так, щоб він докладав значні зусилля для реалізації цього методу; крім того, метод оцінок покупців не дає можливості підключати до опитування нових покупців (клієнтів).

*Огляди і опитування.* Цей метод передбачає використання письмових анкетних опитувань, телефонних інтерв'ю або інтерв'ю з персоналом з метою передбачення намірів споживачів (клієнтів). Огляди і опитування - це форми здійснення вибірки, що мають представляти значну кількість населення. Потенційні недоліки цього методу полягають у тому, що оголошені наміри не обов'язково будуть реалізовані, а також ризик того, що вибірка не репрезентує усе населення. Цей метод звичайно супроводжується середніми витратами і середньою складністю.

#### *Кількісні методи прогнозування*

Існує ціла низка кількісних методів прогнозування, які є не менш доступними для використання, ніж якісні, але, як правило, бувають складнішими від них.

*Аналіз часових рядів.* Ця методика прогнозування майбутнього базується на вивченні тих фактів і явищ, що мали місце у минулому. Головна ідея аналізу часових рядів полягає у побудові трендової лінії на основі минулих даних і наступному екстраполюванні цієї лінії у майбутнє. При цьому використовуються складні математичні процедури для отримання точного значення трендової лінії, визначення будь-яких сезонних або циклічних коливань. Для здійснення розрахунків, пов'язаних з аналізом часових рядів, звичайно використовуються спеціальні комп'ютерні програми. Перевага цього методу полягає у тому, що він базується на чомусь іншому, ніж думка експерта, а саме - на цифрових даних. Аналіз часових рядів доцільно використовувати тоді, коли в наявності є достатній обсяг історичної інформації, а зовнішнє середовище досить стабільне. Недоліком можна вважати те, що головне припущення, що приймається при застосуванні аналізу часових рядів, може бути помилковим - майбутнє насправді може бути несхожим на минуле.

До кількісних методів прогнозування належать дві підгрупи методів: екстраполяції і моделювання. *Методи екстраполяції* - це прийоми найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування. До *методів моделювання* належать прийоми структурного, сітьового і матричного моделювання.

Під час формування прогнозів за допомогою екстраполяції звичайно спираються на статистично обґрунтовані тенденції зміни тих чи інших кількісних характеристик об'єкта. Екстраполяційні методи є одними з найбільш поширених і розроблених серед усіх способів економічного прогнозування.

Першим елементом успішного прогнозування є вибір часового ряду (базової лінії). При цьому потрібно керуватися такими правилами:

У часовий ряд включає результати спостережень, починаючи від першого і до останнього;

У усі часові проміжки базової лінії повинні мати однакову тривалість;

У не варто включати в один ряд дані за декади і місяці;

У спостереження фіксуються в один і той самий момент кожного часового періоду;

У пропуск даних у часовому ряді не допускається.

Розглянемо найпростіші і найпоширеніші способи отримання прогнозу на наступні періоди за допомогою часових рядів (базової лінії).

Найпростішим є метод рухомого середнього, який можна застосовувати тоді, коли не потрібен дуже точний прогноз. При його використанні прогноз будь-якого періоду являє собою середній показник декількох результатів спостережень часового ряду. У загальному вигляді формула рухомого середнього виглядає так:

$$F_{t+i} = (D_t + D_{(t-i)} + D_{(t-i)} + \dots + D_{(t-v-i)}) / N, \quad (2.1)$$

де  $F_{(t+1)}$  - прогноз для часового періоду  $t + 1$ ;

$D_t, \dots, D_{(t-N-1)}$  - фактичні значення показника;

$N$  - кількість періодів у часовому ряді.

Дещо складнішим, ніж рухоме середнє, є метод *експоненційного згладжування*, що забезпечує досить швидке реагування прогнозу на усі події, що відбуваються протягом періоду, що охоплюється часовим рядом. Основна ідея цього методу полягає в тому, що

кожен новий прогноз отримується шляхом зсування попереднього прогнозу в напрямку, який би давав кращі результати порівняно зі старим прогнозом. Базове рівняння має такий вигляд:

$$F_{t+i} = a \cdot D_t + (1 - a) \cdot F_t, \quad (2.2)$$

де  $F_{t+1}$  - прогноз для часового періоду  $t + 1$ ;

$D_t$  - фактичне значення показника у момент часу  $t$ ;

$F_t$  - прогноз, зроблений у момент часу  $t$ ;

$a$  - константа згладжування ( $0 < a < 1$ ).

Наведені методи рухомого середнього і експоненційного згладжування належать до прийомів трендового аналізу. *Тренд* - це тривала тенденція зміни економічних показників у часі. Під час розробки моделей прогнозування тренд є основною складовою прогнозованого часового ряду, на який вже накладаються інші складові.

Аналіз доводить, що жоден з існуючих методів не може дати достатньої точності прогнозу на 20 - 25 років. Метод екстраполяції також не дає точних результатів на тривалий термін, тому що він базується на даних минулого і теперішнього часу, і похибка поступово збільшується в міру віддаленості прогнозу. Тому екстраполяція дає позитивні результати на близьку перспективу - 5 - 7 років.

*Регресійний аналіз.* Регресійний аналіз - це математичний метод прогнозування, результатом якого є рівняння з однією або більшою кількістю незалежних змінних, що використовується для визначення залежної змінної. Зміст регресійного аналізу полягає у дослідженні того, як зміна незалежних змінних впливає на залежну змінну. Один раз визначені взаємозв'язки вважаються усталеними (у вигляді рівняння регресії), а майбутні значення залежної змінної прогнозуються шляхом підстановки у рівняння певних значень незалежних змінних. Регресійний аналіз є відносно дорогим, але комплексним і надійним прийомом.

Для знаходження параметрів приблизних залежностей між двома або декількома прогнозованими величинами за їх емпіричними значеннями найчастіше застосовують метод найменших квадратів. Його зміст полягає у мінімізації суми квадратичних відхилень між величинами, що спостерігаються, і відповідними оцінками (розрахунковими величинами), розрахованими згідно з підібраним рівнянням зв'язку.

Наприклад, для побудови рівняння зв'язку між обсягом реалізації та показником продуктивності праці і рівнем оплати праці можна формально записати:

$$Y = a_0 + a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2, \quad (2.3)$$

де  $Y$  - показник обсягу реалізації;

$a_0$  - вільний член рівняння, який самостійного економічного значення не має;

$a_1, a_2$  - коефіцієнти, які показують вплив відповідно продуктивності праці і рівня оплати праці на зміну обсягу реалізації;

$x_1, x_2$  - значення продуктивності праці і рівня оплати праці відповідно.

Для знаходження конкретних значень коефіцієнтів у рівнянні будується система нормальних рівнянь.

*Економетричне моделювання.* Цей метод є найскладнішим серед методів кількісного прогнозування. Економетричні моделі прив'язуються до математичної моделі усєї економіки. Складні економетричні моделі базуються на численних рівняннях регресії, що кількісно описують взаємозв'язки між різними секторами економіки. Насправді дуже обмежена кількість компаній може застосовувати власні економетричні моделі. Інші зазвичай користуються сервісними послугами консультаційних центрів або фірм, що спеціалізуються в галузі економетричного моделювання. Описаний метод є найточнішим і дуже дорогим, тому використовується переважно у дуже великих компаніях.

*Спеціальні застереження,* пов'язані з методами прогнозування зовнішнього середовища. Перед тим, як прогнозувати параметри зовнішнього середовища, необхідно знати спеціальні застереження, пов'язані з цим процесом. Кількісні прогнози - це не

стовідсоткові передбачення, а лише припущення. Різниця між цими поняттями величезна. Коли історичні тенденції проектуються (екстраполюються) у майбутнє, може статися розрив між минулим і майбутнім - тоді прогнози будуть неточними.

Це застереження потрібно враховувати навіть тоді, коли прогноз викликає повну довіру, оскільки ґрунтується на достовірних джерелах і підготовлений компетентними фахівцями. Справа полягає у тому, що різні тенденції можуть мати взаємний вплив, тобто можуть бути тенденції, приховані в інших процесах.

Таким чином, роль, види і методи прогнозування відіграють у стратегічному аналізі неабияку роль.

У стратегічному управлінні найбільшого поширення набули розробки *сценаріїв розвитку подій*. Вони є проміжними між експертними методами та методами моделювання. *Метод побудови сценарію* - це один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт. До методів розробки сценаріїв належать: *метод посилянь, метод побудови системи діаграм, метод критичних полів, метод «заголовків газет», метод «логіки можливого розвитку подій»* (зокрема, розвинутого в «методі Сааті»), *матриці перехресного впливу подій та «метод Басса»*.

Для більш ґрунтовного опису очікуваних подій *доцільно розробляти систему сценаріїв*, що різняться переліком припущень взаємодією; факторів, досліджуваних у сценарії. Розрізняють песимістичні, оптимістичні та сценарії з найбільш імовірним (з погляду експерта) розвитком подій.

Розглянемо деякі з методів розробки сценаріїв.

*Метод посилянь*. У цьому методі використовується система передумов, на базі яких створюються заключні висновки про можливості розвитку підприємства чи організації. Такими посиленнями (передумовами) можуть бути поточні тенденції, що поширюються на майбутнє. Цей підхід у літературі дістав назву «наявного», оскільки він не містить таких можливих подій, як нові винаходи, терористичні акти, землетруси, страйки тощо. На противагу ним «екстремальні» посилення містять увесь набір екстра ординарних подій та явищ. Недоліком цього підходу є те, що планове зменшення впливу негативних подій, яке потім відображується в стратегічних планах і програмах, призводить до надвитрат.

*Метод системи діаграм*. Цей метод був запропонований Р. Лкоффом (1974 р.) як шлях визначення та формулювання стратегій організацій. Використовуючи цей підхід, застосовують систему діаграм, які дають змогу описати цілі (наявні стратегії) організацій та сценарії розвитку кожної з підсистем, що впливають на структуру та зміст стратегій. Наприклад, для підприємств харчової промисловості досліджується поточний стан сільськогосподарських організацій, підприємств-постачальників обладнання для переробної промисловості, системи оптової та роздрібною торгівлі сільськогосподарською продукцією, а також виходи на світові ринки.

*Метод критичних полів (the critical site method)*, що базується на вивченні структури прийняття рішень у системі. Розробки сценаріїв ідентифікують ключові точки прийняття рішень, які допомагають реструктурувати систему. Критичним полем можуть бути щорічні збори акціонерів, ради директорів, вибори, референдуми, національні збори та інші акції, які дають змогу обрати (змінити) курс дій. Сценарії передбачають, наприклад, дії кожного акціонера, результати, на які треба очікувати від цього процесу, та вплив цих результатів на майбутню політику і систему загалом.

*Метод «заголовків газет»*. Розробник сценарію записує один чи кілька гіпотетичних заголовків для деяких майбутніх подій, наприклад: «Гонконг, 20 березня 2003 р. SNK-банк оголосив сьогодні, що він зайняв 60 % ринку в усіх фінансових операціях між Заходом і КНР. Це надзвичайне зростання, оскільки стратегічним планом, розробленим за 10 років до цього, було передбачено...» або: «Детройт, 3 квітня 2003 р., «Монополістичні мотори» оголосили про закриття своїх потужностей в усьому світі та шукають захисту, посиляючись

на статтю 11 Закону про банкрутство через безпрецедентні збитки. Стратегічний аналіз показує, що така ситуація склалася на основі...». Далі розробник сценарію визначає причини подій, які призвели до ситуації, що склалася, а потім пропонує можливі рішення зміни ситуації, оголошеної у заголовку.

*Метод «логіки можливого розвитку».* Цей метод досить довго використовувався як додаток до інших методів розробки сценаріїв. Згідно з ним розробник сценарію генерує різні альтернативи, базуючись на визначенні загальних факторів розвитку процесу або явища. Далі цей метод знайшов конкретизацію у розробках окремих авторів, які спромоглися зробити його самостійним.

Застосування обґрунтованих прогнозів дає змогу створити уявлення про оптимістичний та песимістичний варіанти розвитку подій, зосередивши увагу на факторах, що сприяють або перешкоджають позитивним тенденціям.

#### 2.4. Визначення місії і цілей розвитку підприємства

Визначення цілей - одне з головних завдань управління. Для досягнення цілей формується та розвивається організація як цілісна система. Мета - це один з елементів поведінки та свідомої діяльності людини, що характеризується передбаченням, уявленням наслідків діяльності, шляхів досягнення бажаних та необхідних результатів за допомогою певного переліку засобів.

Для акцентування уваги на цілевстановленні або цілереалізації наведемо для початку таке визначення мети.

*Мета - вихідна позиція, що визначається системою взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом управління, оскільки їхні взаємозв'язки характеризуються діалектикою мети, засобу й результату.*

*Засоби - наявні в природі та суспільстві предмети, процеси або дії (в організації - ОСУ та технології), які включено до системи цілеспрямованої діяльності та, забезпечують досягнення результату певного типу.*

У менеджменті функцією цілевстановлення є функція планування, у процесі реалізації якої визначаються цілі й способи їх досягнення. Встановленню цілей передують стратегічний аналіз та прогнозування тенденцій розвитку середовища організації. Однак мету не можна ототожнювати з планом або прогнозом.

*Прогноз, як вже зазначалося, визначає напрямки (напрямки, можливості розвитку з різним рівнем ризиків) розвитку, мета - найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а план - шлях досягнення мети, «кроки» (послідовні етапи) та окремі «сходи» руху до них. Мета потребує всебічного якісного оцінювання майбутнього стану системи, для якої вона розробляється, і має давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи. Цілі підприємства відбивають концепцію його розвитку та основні напрямки його ділової активності.*

##### **Встановлення мети - це:**

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

У основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінювання діяльності організації загалом, окремих її підсистем, здійснених робіт виконавцями;

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

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

У визначення «стрижня» організаційно-практичної діяльності, оскільки

усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.

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

У виправдовують існування законності організації;

У регулюють поведінку організації та її членів;

У сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами;

У зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища;

У забезпечують основу для конструювання організації та взаємодію між окремими її підсистемами.

**Мета в управлінні - це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, щодо якого формулюється мета.**

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

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

**Таблиця 2.8 - Приклади формулювання мети на різних підприємствах**

Невдале формулювання мети	Зауваження до формулювання мети	Більш вдале формулювання мети
Максимізувати прибуток	Невизначений «максимум» - це скільки? Невизначений термін, на який встановлюється мета	У 2009 році досягти прибутку у 1 млн. грн.
У 2010 році збільшити витрати на рекламу на 5 %	Реклама - це діяльність, яка сприяє (чи ні) досягненню певних результатів. Не ясно, чи забезпечить таке збільшення досягнення необхідних результатів	У 2010 році збільшити частку ринку, яку обслуговує підприємство, з 8 до 10 % за рахунок збільшення витрат на рекламу на 15 %
Інтенсифікувати НДПКР і за рахунок цього - стати технологічним лідером галузі	Невизначеність у основних напрямках діяльності, бажання досягти багато чого у багатьох напрямках. Галузь може мати велику кількість технологічних обмежень, на які слід звертати увагу в першу чергу	У 2010-2015 роках залишитися лідером у розробці нових технологій та продуктів, які б дозволяли покупцям електрообладнання зекономити електроенергію на 2,5 % порівняно з попереднім періодом

*Встановлення цілей - складний і трудомісткий процес, в якому поєднуються знання і досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відбивають ситуацію в зовнішньому середовищі, стан виробничого потенціалу*



підприємства (внутрішнє середовище) та вплив інших об'єктивних фактор.

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

- 1) виявлення і аналіз тенденцій, що можна спостерігати в середовищі функціонування організації;
- 2) встановлення загальної цілі організації;
- 3) побудова ієрархії взаємозв'язаних цілей («дерева цілей»);
- 4) встановлення поточних індивідуальних цілей та завдань для окремих підсистем і виконавців як інструмента забезпечення їх виконання.

*Генеральна мета підприємства (ГМП) чи організації торкається їх довгострокової спрямованості й орієнтації на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища. ГМП у ринковій економіці трактується як місія.*

*Місія - якісна мета, задля якої існує організація у ринковій соціаль- но-орієнтованій економіці.*

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення» розвитку фірми, «філософія існування фірми» тощо, і майже завжди є особистим поглядом керівників найвищого рівня на перспективу розвитку підприємства.

Управлінська цінність формулювання місії полягає у вивченні довгострокової орієнтації підприємства та основний рішень; стосовно узгоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку.

*Бачення - погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.*

Місія складається на основі довгострокового «бачення» того, що організація прагне робити, та з того, якою організацію вона намагається стати.

За умов, коли керівники підприємства не мають чіткого «бачення» того, що організація збирається робити та чим стати, їх рішення і дії більш схожі на блокування шляхів розвитку згори, ніж на їх розчищення.

*Бачення дуже тісно пов'язане з філософією функціонування підприємства.*

*Філософія функціонування підприємства - це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень.*

Тепер домінуючою філософією розвинених, процвітаючих організацій є підприємництво як основа руху вперед, створення цінностей та виконання вимог щодо соціальної відповідальності.

Багато авторів вважають за доцільне починати формування та аналіз діяльності будь-якої організації з таких суттєвих категорій, як бачення, філософія існування, цінності, що поділяються персоналом, і місія.

Перш, ніж розпочинати процес прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства, кожен керівник має чітко відповісти на такі питання:

У До якої сфери належить наша нинішня діяльність?

У Чим ми збираємося займатися в майбутньому?

Відповідь на ці питання допоможе оцінити масштаби та глибину перетворень в організації, характер управління цими змінами. Найчастіше відповідь на зазначені запитання в сконцентрованому вигляді визначається у *місії підприємства*.

Серед зазначених категорій *місія* є найбільш конкретною, оскільки вона (при правильному її формуванні) дає змогу визначити наміри та скласти попередню уяву про «обличчя» організації. Роль місії в організації унаочнює рис. 2.5.

Місія може бути обґрунтована й визначена лише за умови чіткого уявлення про продукцію чи послугу, яка може знайти збут на конкретному сегменті ринку, про

організаційно-технологічні можливості виготовлення конкурентоспроможного продукту, про існування суспільної відповідальності фірми, що поряд з ідеєю самовизначення та формування неповторного позитивного іміджу є основою філософії існування підприємства у сучасних умовах.

Існують чіткі *правила вибору місії* (генеральної мети) підприємства чи організації, які дають змогу досить жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її сторони.

*Правило 1.* Забезпечити відкриту розробку та обговорення мети серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб (за допомогою формальних процедур, що дає змогу компенсувати наслідки змін у складі співробітників і; враховувати альтернативи в ході формулювання та коригування мети).

*Правило 2.* Встановити, оцінити та обговорити альтернативні варіанти мети в межах організації (що допомагає співробітникам і усвідомити, чим є насправді організація, де вони працюють).

*Правило 3.* Визначити у процесі обговорення прихильників і супротивників. Перші об'єднуються навколо мети, інші - усвідомлюють, що їхні джерела економічного й морального задоволення перебувають за межами цієї організації, і приймають рішення про звільнення.

Міжнародні теорія і практика висунули й вдосконалили широкий спектр евристичних методів формулювання та аналізу цілей: «мозкова атака», «альтернативні сценарії майбутнього», «кібернетичні сесії», «вправи дилетантів», «метод Дельфі» тощо. Досвід показав, що тільки використання сукупності методів дає змогу висунути цілі, що відповідають вимогам, які існують щодо цілей розвитку та цілей управління.

Місія, сформульована на таких засадах, відіграє роль сили, що об'єднує зусилля працівників, дає змогу поєднувати різні цілі та інтереси різних груп людей (наприклад, акціонерів, менеджерів, працівників усіх ланок, профспілок), визначати загальний діапазон обов'язків виконавців, що беруть участь у діяльності підприємства, розумні передумови розподілу ресурсів з урахуванням системних і локальних пріоритетів, а також оцінити дію окремих факторів та елементів зовнішнього й внутрішнього середовища під єдиним «кутом зору» (сприяють вони чи ні виконанню місії), тобто скласти загальну «панораму бізнесу».

## 2.5. Аналіз привабливості стратегічних зон господарювання

Сучасна концепція стратегічного менеджменту припускає при розробці стратегії організації виділення у зовнішньому середовищі *стратегічних зон господарювання* (СЗГ), а усередині організації - *стратегічних бізнесів-одиниць* (СБО). Такий підхід актуальний для диверсифікованих компаній, чия діяльність поширюється на численні ринки й ринкові сегменти.

У сучасних ринкових умовах, для яких характерні нестабільність зовнішнього середовища й відсутність у фірм чіткої й стабільної перспективи росту, останні зіштовхуються з необхідністю диференційованої оцінки зовнішніх умов діяльності - тенденцій, проблем, сприятливих, можливостей. Одиницею такого аналізу і є СЗГ - окремий сегмент зовнішнього оточення, що має свої відмітні характеристики й на який фірма має або хоче одержати вихід. Виділення СЗГ також пов'язане з розходженням у перспективах еволюції ринків з погляду їхньої привабливості - від бума до занепаду. Ця розбіжність виникла через розходження ступеня насичення попиту, місцевих економічних, політичних і соціальних умов, конкуренції, темпів відновлення технологій та інших розходжень.

СЗГ характеризується як певним видом попиту (потреб), так і певною технологією (рис. 2.7). Наприклад, потреби в комунікаціях (область попиту) можна задовольняти за допомогою традиційних технологій дротового зв'язку та більш сучасних технологій за допомогою мобільних засобів зв'язку. У цьому прикладі наведена одна й та сама потреба і різні технології її задоволення, а також відображена проблема зміни технологій. Як тільки

на зміну одній технології приходиться інша, фірмі доводиться вирішувати важливе стратегічне завдання: зберігати (і як довго) традиційну технологію або переходити на нову. Відповідно до підходу стратегічної сегментації цю ситуацію потрібно розглядати з точки зору двох різних СЗГ.

При виділенні СЗГ після визначення потреб і технології їх задоволення варто провести аналіз типів клієнтів і врахувати географічні регіональні особливості. Різні категорії клієнтів (кінцеві споживачі, виробничі підприємства, державні установи, громадські організації) звичайно розглядаються як різні СЗГ.

Фактори, що визначають перспективність окремих СЗГ, можуть бути різними у різних країнах. Навіть у межах однієї країни можуть бути регіональні розходження в умовах бізнес-діяльності. Все це також повинне бути враховане при виділенні СЗГ.

Привабливість СЗГ можна описати, користуючись наступними показниками:

*У перспективі росту*, які повинні бути виражені не тільки темпами росту, але й характеристикою життєвого циклу попиту та інших факторів, що впливають на перспективи росту;

*У перспективі рентабельності*, які можуть не збігатися з перспективами прибутку;

*У очікуємих рівнях нестабільності*, при якому перспективи втрачають визначеність і можуть змінитися;

*У головні фактори успішної конкуренції у майбутньому*, які визначають успіх у СЗГ.

На додаток до концепції виділення СЗГ у багатьох великих компаніях створюються стратегічні господарські центри, або, інакше кажучи, ВСП - внутріфірмовий структурний підрозділ, що відповідає за стратегію розвитку в одній або декількох СЗГ. Головний критерій створення ВСП всередині фірми - *ефективність розвитку за даним стратегічним напрямком*. Ця ідея, пов'язана з децентралізацією стратегічного планування, вперше була застосована американською фірмою *General Electric* (за розробкою компанії *McKensey*), що виділила 30 стратегічних центрів за основними напрямками діяльності.

Після того, як фірмою виділені окремі сегменти ринку, на яких вона діє або які має наміри освоїти, доцільно провести аналіз їхньої перспективності. Основна мета такого аналізу складається в одержанні *оцінки привабливості* економічних можливостей для бізнесу в кожній СЗГ фірми, що надзвичайно важливо для прийняття ефективних стратегічних рішень. Об'єктом такого аналізу є прогнозування економічних, технологічних і соціально-політичних факторів, екстраполяція минулих тенденцій попиту й рентабельності у конкретній СЗГ й оцінка їх перспектив з урахуванням можливих змін.

У відносно стабільних умовах, коли можна чекати, що попит і технології залишаться у тій же фазі життєвого циклу, а прогнозований рівень нестабільності зовнішнього середовища - невисоким, індикатором привабливості СЗГ може прийматися *темпл зростання попиту*.

У нестабільних умовах, коли в доступному для огляду майбутньому очікується зміна фаз життєвого циклу попиту й технології, тобто вони стають коротше, ніж часовий обрій внутріфірмового планування, вимір перспектив за допомогою тільки показника темпу росту дає неточні результати. У такій ситуації для більше точного виміру потенціалу привабливості СЗГ необхідно приймати до уваги не одиничний фактор - темп росту, а цілий набір критеріїв, які можна розглядати як можливості або погрози, які відкриваються у даній СЗГ. Така оцінка, будучи істотно складнішою, ніж просте порівняння темпу росту, дає набагато більш реалістичну базу для зіставлення складних і взаємозалежних факторів, якими визначається відносна привабливість СЗГ для фірми.

У даний час розроблено різні методики оцінки привабливості СЗГ. Коротко розглянемо одну з них, принципи якої можна описати в наступній послідовності (рис. 2.9).

1. *Прогноз ПЕСТ-факторів* для тих СЗГ, які цікавлять фірму. Через можливі зміни політичних, економічних, соціальних і технологічних умов при оцінці ступеню привабливості варто враховувати рівень майбутньої нестабільності. Тут краще застосувати

метод розробки сценаріїв майбутніх умов.

тегічної зони господарювання

*Аналіз ступеню впливу* найважливіших тенденцій і подій на відповідну СЗГ.

Результатом є оцінка рівня нестабільності як слідство виявлених можливостей (О) і погроз (Т) на основі експертних оцінок.

2. *Екстраполяція* попередніх тенденцій росту й рентабельності. Тут краще використати кількісні методи прогнозування.

3. *Аналіз факторів, що визначають попит*. Результат аналізу - оцінка якісними методами прогнозування можливих змін у сформованих тенденціях попиту для короткострокового й довгострокового періоду. Отримана оцінка застосовується для коригування екстраполяції, що дозволяє одержати кількісну характеристику майбутньої тенденції.

4. *Аналіз факторів, що визначають рентабельність*.

5. Визначення загальної оцінки привабливості СЗГ як сполучення перспектив зростання (О), рентабельності (Р) та можливого рівня нестабільності зовнішнього середовища на основі співвідношення сприятливих (О) і несприятливих (Т) можливих змін. Привабливість СЗГ можна представити у вигляді адитивної функції з ваговими коефіцієнтами:

$$СЗГ = aO + PP + yO - coT, \quad (2.4)$$

де  $a$ ,  $P$ ,  $y$ ,  $o$  - коефіцієнти, які визначають відносний внесок кожного критерію й у сумі становлять 1,0. Ці коефіцієнти вказують на порівняльну привабливість орієнтирів для фірми. Вони можуть бути пов'язані з короткостроковими або довгостроковими перспективами росту, короткостроковою або довгостроковою рентабельністю, стратегічною гнучкістю або синергізмом.

Пріоритети залежать від того, чому віддає перевагу керівництво фірми (з урахуванням тиску з боку основних акціонерів) і чого воно домагається - бажає максимізації поточних прибутків або орієнтується на довгострокові доходи; очікує мінімізації стратегічного ризику або жадає оптимізації загальної стратегічної ефективності шляхом синергічної взаємодії усіх СЗГ.

## 2.6. Конкурентний аналіз

Концепція стратегічного менеджменту визначає не тільки задоволення потреб споживачів, а і задоволення краще у порівнянні з конкурентами. Для цього підприємство повинно мати конкурентні переваги.

*Під конкурентними перевагами* розуміють характеристики, властивості торгівельної марки, які створюють для підприємства чи організації переваги над прямими конкурентами (за Ж.-Ж. Ламбем).

*Конкурентоспроможність* - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенціального задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, що представлені на ринку (за Р.Д. Ратхуліновим).

*Конкурентоспроможність підприємства* - це можливість ефективно розпоряджатися власними і залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку (К.Л. Азоев і А.П. Челенкова).

*Конкурентоспроможність* - це слідство ефективності функціонування підприємства в короткостроковому періоді, яке визначає її спроможність приносити прибуток на вкладений капітал не нижче середньостатистичного у визначеній сфері бізнесу.

Різноманіття факторів, що створюють конкурентну перевагу, можна згрупувати у дві широкі категорії, які, виходячи зі створюваних ними переваг, можуть бути внутрішніми й зовнішніми.

*Внутрішня конкурентна перевага* базується на перевазі фірми відносно витрат, що дозволяє домогтися собівартості меншої, чим у конкурентів.

Слід враховувати, що нижча собівартість надає фірмі переваги, якщо продукція відповідає середньогалузевому стандарту якості. У протилежному випадку товар гіршої якості може реалізуватися тільки через зниження ціни на нього, що знижує частку прибутку. Відповідно, у даному варіанті перевага у собівартості не дає вигоди.

Внутрішня конкурентна перевага є слідством високої продуктивності й ефективного управління витратами. Відносно низькі витрати:

У забезпечують фірмі більшу рентабельність і стабільність до зниження ціни продажів, що нав'язує ринком або конкуренцією;

У дозволяють при необхідності проводити цінову конкуренцію, устанавлюючи більш низькі ціни з метою збільшення частки ринку;

У є джерелом прибутку, що може бути реінвестована у виробництво для поліпшення якості продукції, інших форм диференціації товару або спрямована для підтримки інших сфер бізнесу;

У створюють ефективний захист проти п'яти конкурентних чинностей.

*Зовнішня конкурентна перевага* заснована на відмінних властивостях товару або послуги, які утворюють більшу «споживчу цінність» для покупця, чим аналогічна продукція конкурентів. Це дозволяє встановлювати більш високі ціни продажів, ніж у конкурентів, що не забезпечують відповідної якості.

При орієнтації фірми на створення зовнішньої конкурентної переваги досягти лідерства можна шляхом виявлення й задоволення очікувань покупців, незадоволених існуючими товарами або послугами.

На рис. 2.10 наведені обидва аспекти конкурентної переваги. Горизонтальна вісь відповідає максимальній ціні, прийнятій ринком, а вертикальна вісь - одиничним витратам. Ці величини відносні стосовно аналогічних значень основного конкурента, що займає найкращу ринкову позицію. Витрати фірми, а також максимально прийнятна ціна продажів даного продукту можуть бути вищі або нижчі, ніж у основного конкурента. Принциповим моментом є й те, наскільки співвідносяться ці показники.

Виділяються шість зон, кожна з яких відповідає особливій конкурентній позиції. Діагональ «конкурентної рівноваги» розділяє сприятливі зони - 2, 3 й 4, де продукція фірми має певну перевагу над аналогічним товаром прямого конкурента, і несприятливі зони - 1, 5 й 6, де фірма не має відносної конкурентної переваги.

Завданням такого аналізу є позиціонування фірмою своєї продукції з метою витягти із цього стратегічні слідства й сформулювати пріоритетні цілі.

### Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення галузі. Чим трактування галузі у стратегічному менеджменті відрізняється від класичного?
2. Розкрийте призначення, сутність й особливості галузевого аналізу.
3. Які чинники зовнішнього і внутрішнього середовища впливають на вибір стратегії підприємства?
4. Дайте характеристику компонентів STEP-аналізу.
5. Які методи використовують для прогнозування зміни рушійних сил?
6. Назвіть етапи побудови карти стратегічних груп.
7. Що таке «ключові чинники успіху»?
8. Перерахуйте п'ять сил конкуренції за М. Портером. Чи можливо доповнити класифікацію сил конкуренції М. Портера?
9. Розкрийте сутність SWOT-аналізу.
10. Яке значення SWOT-аналізу у формуванні стратегії підприємства?

**МОДУЛЬ 2**  
**ТЕМА 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ**

**3.1. Фактори, які формують вибір стратегії**

На стратегічний вибір впливають різні ситуаційні фактори, які можуть складати велику кількість комбінацій. Найбільш значимими з них є:

1. *Група факторів*, які характеризують ринкову позицію фірм - це положення підприємства в галузі та її потенціал з точки зору ринкових можливостей.

2. *Масштаб діяльності організації* - розмір виробничої діяльності підприємства, який впливає на вибір стратегії.

3. *Група факторів*, які характеризують ринкову позицію фірми - положення підприємства в галузі та її потенціал з точки зору ринкових можливостей.

4. *Фактор часу*. Цей фактор при прийнятті рішення може сприяти успіху чи неуспіху підприємства. Реалізація гарної стратегії у невдалий момент може призвести до великих проблем.

Якщо зміни ситуації значні, то критерії для прийняття рішень про стратегію будуть недійсними. Тому рішення необхідно приймати та реалізовувати, доки інформація та допущення, на яких засновані аналіз та оцінку стратегічних альтернатив, не буде відповідним.

5. *Пропустимий рівень ризику*. Ризик є фактом існування любого підприємства, але високий рівень ризику може зруйнувати його. З іншого боку, помірний та мінімальний ризик суттєво знижує діапазон вибору стратегії. Вірогідність успіху зменшується із збільшенням розриву між

тенденціями виробництва основної продукції та тенденціями, які панують на головних ринках. Це є результатом зменшення синергетичних ефектів.

Для оцінки рівня ризику та вірогідності успіху при різних варіантах «продукт - ринок» може використовуватися матриця напрямків росту підприємства (рис. 3.1).

Ринок	Продукт		
	Існуючий	Новий, зв'язаний з існуючим	Зовсім новий
Існуючий	* ----- N <sup>14</sup> Низький ризик (X^азові витрати) <sup>4</sup> Вірогідність % успіху - V 90%	Вірогідність успіху - 60%	-----▶ Високий ризик (8- кратні витрати) Вірогідність успіху - 30%
Новий, зв'язаний з існуючим	N N Вірогідність успіху - 60%	Вірогідність успіху - <sup>4</sup> 60% N N	Вірогідність успіху - 60%
Зовсім новий	Високий ризик (4-х кратні витрати) Вірогідність успіху - 40%	N N N Вірогідність успіху - 20%	Дуже високий ризик (12-16 кратні ^ витрати) Вірогідність успіху - 10%

Рис. 3.1 - Матриця напрямків росту підприємства

### 3.2. Класифікація стратегій

Кожне підприємство, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, користується певною стратегією. Така стратегія може розроблятися експліцитно через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів і відділів фірми.

Для того, щоб правильно сформулювати стратегію через експліцитний процес або ідентифікувати приховану стратегію, необхідно знати, які ж види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства при тих чи інших обставинах. Система класифікації стратегій підприємства включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи. Класифікація стратегій за різними ознаками наведена у табл. 3.1.

**Таблиця 3.1 - Класифікація стратегій**

Класифікаційна ознака	Стратегії
1. За ієрархією в системі управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корпоративна стратегія</li> <li>• ділова стратегія</li> <li>• функціональна стратегія</li> <li>• операційна стратегія</li> </ul>
2. За функціональним критерієм	<ul style="list-style-type: none"> <li>• маркетингова</li> <li>• виробнича стратегія</li> <li>• фінансова стратегія</li> <li>• організаційна стратегія</li> <li>• соціальна</li> </ul>
3. За стадіями життєвого циклу бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія зростання</li> <li>• стратегія утримання</li> <li>• стратегія скорочення</li> </ul>
4. За конкурентною позицією на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія лідера</li> <li>• стратегія претендента</li> <li>• стратегія послідовника</li> <li>• стратегія новачка</li> </ul>
5. За способом досягнення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія мінімальних витрат</li> <li>• стратегія диференціації</li> <li>• стратегія зосередження</li> </ul>
6. За рівнем глобалізації бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія вузької спеціалізації</li> <li>• стратегія диверсифікації</li> </ul>

Детально розглянемо перелічені вище стратегії.

За ієрархією у системі управління виділяють чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням компанії.

*Корпоративна стратегія* - це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому. Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.

*Ділова стратегія* - це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній. Полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереженні конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

*Функціональна стратегія* існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії. Спрямовується на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей.

*Операційна стратегія* є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць. Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей.

За функціональним критерієм виділяється ціла низка окремих стратегій, серед яких варто виділити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну. Як свідчить практика, в ринковому середовищі перше місце серед інших займає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою.

*Маркетингова стратегія* може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту.

Після того, як визначено маркетингову стратегію, на її основі будують *виробничу стратегію*. Такий підхід обумовлюється тим, що у ринковій економіці центральною фігурою є споживач: кожна фірма намагається знайти свого споживача, вивчити його потреби і смаки, а лише потім думати про виробництво відповідного продукту.

*Виробнича стратегія* - це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу.

*Фінансова стратегія* - це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційна і соціальна. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегією, адаптується та впливає на них. Друга - *соціальна стратегія* - розробляється фірмою під впливом суспільства, його соціальних груп та інститутів. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями.

За стадіями життєвого циклу бізнесу можна умовно виділити стратегії зростання, утримання і скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

*Стратегія зростання* є характерною для тих компаній, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилення інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Підприємства намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти з надією отримати в майбутньому великі прибутки.

*Стратегія утримання* - це стратегія компаній, бізнес яких досяг зрілості. Підприємства намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утримання балансу між витратами і доходами.

*Стратегія скорочення* передбачає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу.

Можливі різні лінії поведінки цін і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування.

За конкурентною позицією на ринку розрізняють стратегію лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі.

*Стратегія лідера* передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можливі три стратегічні лінії поведінки:

- 1) стратегія постійного наступу
- 2) стратегія захисту і зміцнення позицій
- 3) стратегія щодо перетворення фірм-претендентів на послідовників.



*Стратегія претендента* (на лідерство) - це, як правило агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі. Дуже рідко успіх приносить стратегія імітування поведінки лідера.

*Стратегія послідовника* - це переважно сукупність дій, спрямованих на фокусування і диференціацію. Фірми-послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера; вони прагнуть лише посісти ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника досить пасивна, оборонна.

*Стратегія новачка* - фірма, яка намагається увійти в новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі. Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на певних сегментах ринку і цілеспрямовано домагаючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого ними конкурентного потенціалу у власних цілях.

За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії:

- 1) стратегію мінімальних витрат;
- 2) стратегію диференціації;
- 3) стратегію зосередження.

*Стратегія мінімальних витрат*, що поширилася ще на початку 1970-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

*Стратегія диференціації* полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, що суттєво відрізняється від інших пропозицій. Диференціація є корисною до тих пір, поки конкурентами не створено аналогічний товар.

*Стратегія зосередження* може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменту ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження - найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.

За рівнем глобалізації бізнесу розрізняють стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації.

*Стратегія вузької спеціалізації* характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі фірми. Ця стратегія має низку корисних переваг, пов'язаних організацією і управлінням, але є ризикованою для підприємства - якщо галузь потрапляє у кризу, підприємство потерпає від збитків або банкрутує.

*Стратегія диверсифікації* передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, пов'язаних одна з одною технічно чи непов'язаних. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація. Диверсифікована компанія, яка має господарські підрозділи, що працюють у різних галузях, не дуже відчуває вплив ринкової кон'юнктури на якомусь окремому ринку - збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших.

Отже, розглянуті нами стратегії мають свої особливості і сферу застосування. Крім перерахованих вище, існує низка інших стратегій, і кожна з них має прикладне значення.

Таким чином, стратегія є генеральним планом розвитку бізнесу в конкурентному середовищі.

### 3.3. Організація формування стратегії на підприємстві

У процесі формування стратегії діяльності підприємства беруть участь вище керівництво, команда плановиків, керівники та спеціалісти підрозділів.

Звісно, ідеальним є варіант, коли усі працівники організації залучаються до обговорення і формування стратегії підприємства.

Вище керівництво є «архітектором» процесу формування стратегії та визначає його основні етапи й послідовність.

*Завдання вищого менеджменту* - зробити процес формування стратегії доступним і зрозумілим для працівників організації, сприяти максимальному залученню їх до розробки стратегії.

Керівництво визначає загальні цілі розвитку підприємства і основні способи їх досягнення.

Керівництво середніх та нижчих ланок, а також фахівці підрозділів розробляють оперативні плани. До обов'язків спеціалістів входить також аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, складання прогнозів та сценаріїв розвитку подій. Керівники підрозділів і штатні працівники об'єднують зусилля для оцінювання альтернативних стратегій, запропонованих для підприємства.

Треба розрізняти керівні рівні з питань стратегічних на однобізнесових та мультибізнесових підприємствах.

У диверсифікованих компаніях існує чотири рівні менеджерів з питань формування та реалізації стратегії:

1. Виконавчий директор або інший керівник вищої ланки управління, який несе основну відповідальність і керує прийняттям стратегічних рішень;

2. Менеджери, які відповідають за прибутки чи збитки окремих виробничих підрозділів;

3. Функціональні менеджери в межах виробничого підрозділу, які керують окремими напрямками діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси, НДДКР, персонал тощо); їх завдання полягає у забезпеченні єдиної стратегії для організаційних одиниць і прийнятті стратегічних рішень у підпорядкованій сфері діяльності;

4. Менеджери основних оперативних підрозділів підприємства, які несуть основну відповідальність за детальний розвиток стратегічних планів у підзвітній сфері та реалізацію загального стратегічного плану на своєму рівні.

Підприємства, які займаються одним видом діяльності, мають щонайбільше три керівні рівні (стратегічні менеджери вищого, функціонального та оперативного рівнів).

На малих підприємствах, якими керують їх власники, передбачаються один чи два стратегічні менеджери, оскільки на таких підприємствах управлінською роботою з формування і реалізації стратегій займається невелика кількість керівників.

Розглянемо організаційні моменти розробки стратегії підприємства.

Організаційна структура управління (ОСУ) визначає підпорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, з огляду на які підприємств здійснює діяльність.

Розрізняють три *основні стадії розвитку ОСУ* підприємством:

1. Класичні ОСУ (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна);

2. Удосконалення лінійно-функціональних ОСУ;

3. Перехід від класичних до стратегічних ОСУ.

*Класичні ОСУ* є функціональними, централізованими, ієрархічними і стабільними. Їх основні ознаки: розподіл праці, спеціалізація діяльності, закріплення обов'язків у стандартних організаційних документах, а також централізований механізм контролю.

Кожна ОСУ має відповідати вимогам зовнішнього середовища та особливостям функціонування підприємства, а також забезпечувати певні реакції на зміни, не втрачаючи керуваність підприємством. Теоретична й практична роль відокремлення системи

організаційного забезпечення процесу стратегічного управління (ОЗСУ) має подвійну спрямованість на створення нових стратегічно-орієнтованих організаційних елементів управління, а також на вдосконалення наявних елементів управління через набуття ними стратегічних ознак.

Найкращою для підприємства є організаційна структура, яка відповідає розміру та галузевій належності підприємства, динамізму й складності виробничо-управлінського апарату та зовнішнього середовища, особовому складу, класифікації і досвіду персоналу, який працює на підприємстві, визначеним цілям та стратегіям розвитку.

Розробка або удосконалення організаційних елементів системи управління передбачає проведення організаційного аудиту, що являє собою процес збору, аналізу та оцінювання інформації про організаційні елементи у діяльності підприємства і на цій основі формування пропозицій щодо розробки або зміни стандартів, норм і правил для відповідних елементів організаційного механізму та структури управління в цілому.

Провідну роль у розробці та реалізації стратегії відіграють менеджери вищої та середньої ланок управління. Водночас велику роботу виконують відділи стратегічного планування. Завдання їх полягає у збиранні та обробці інформації, необхідної для стратегічних менеджерів, створенні та подальшому управлінні системою щорічного перегляду стратегій, за результатами якого стратегічні менеджери перевіряють і вносять корективу у свої стратегічні плани.

*Інформація* - це певні дані, що містять у собі новизну і корисність. Інформація є однією з основних умов забезпечення міцних конкурентних позицій фірми.

Інформацію оцінюють за обсягом, достовірністю, цінністю та насиченістю. Вона є одним з ресурсів підприємства і класифікується за такими ознаками:

- У характером управлінського реагування;
- У часом появи;
- У сферою поширення;
- У функціональною належністю;
- У роллю в управлінському процесі.

Інформаційні бази даних формуються за допомогою цільового підбору інформації, яка надходить з багатьох джерел, що є, по суті, процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки з орієнтацією на конкретну реалізацію стратегічних планів.

До основних методів одержання інформації належать *спостереження, опитування та експерименти*.

Досвід функціонування організацій свідчить, що ефективна система управління забезпечує високі результати діяльності, тому у разі оцінювання ОСУ використовуються як загальноекономічні показники, так і специфічні характеристики, які дають змогу оцінити діяльність ОСУ та окремих її частин.

### 3.4. Модель стратегічного вибору

Для того, щоб досягти оптимального рівня функціонування, підприємство повинне вибрати найкращу стратегію, яка, у свою чергу, повинна будуватися на сильних позиціях і використанні можливостей. Для вибору стратегій застосовують різні моделі. Розглянемо найбільш відомі з них.

#### 3.4.1. Матриця можливостей І. Ансоффа (за товарами /ринками)

*Матриця можливостей за товарами / ринкам*, відома також за назвою «*продукція - ринкова визначеність*», є класичною моделлю, яку використовували при розробці стратегічних альтернатив у 60-х роках ХХ століття, й уперше запропонованою І.Ансоффом за назвою «*вектор росту*».

Ця матриця в принципі передбачає використання чотирьох стратегій для збереження або збільшення частки ринку.

Вибір стратегії розвитку залежить від ступеня насиченості ринку й можливостей підприємства постійно обновляти виробництво. Незважаючи на свою принципову альтернативність, дві або більше стратегії можуть сполучатися. Розглянемо послідовно перераховані вище стратегії й розкриємо умови їхнього застосування у сучасній економіці.

*Квадрант I* - матриці показує спрямованість стратегії підприємства на існуючі продукти й ринки. Цю стратегію називають також методом «економії витрат», або «поліпшуй те, що вже робиш». Ця стратегія ефективна для підприємства або його самостійних госпрозрахункових підрозділів (СГП), коли ринок росте або ще не є насиченим. Підприємство прагне розширити збут наявних товарів на існуючих ринках за допомогою інтенсифікації руху товарів, поступального просування й самих конкурентноздатних цін. Це збільшує збут, залучає тих, хто раніше не користувався продукцією даного підприємства, а також клієнтів конкурентів і збільшує попит вже притягнутих споживачів.

*Квадрант II* - матриці показує спрямованість стратегії на розвиток ринку, тобто на створення нових ринків для продукції, що випускає вже досить тривалий час.

Ця стратегія ефективна в тому випадку, коли:

У підприємство прагне розширити свій місцевий внутрішній ринок;

У результаті зміни стилю життя й демографічних факторів виникають нові сегменти на ринку;

У для вже добре відомої продукції підприємства виявляються нові сфери застосування.

Підприємство прагне збільшити збут існуючих товарів на ринках або спонукати споживачів по-новому використати вже наявну продукцію. Воно може проникати на нові сегменти ринку, попит на яких ще не повністю задоволений; по-новому пропонувати існуючі товари, використовувати нові методи їхнього поширення і збуту, робити більш ефективні зусилля з їхнього просування.

*Квадрант III* - матриці означає спрямованість стратегії на розробку нових продуктів для сформованих і давно освоєних ринків. Ця стратегія застосовується тоді, коли підприємство або його СГП має ряд успішних моделей виробів, що завоювали більшу популярність у споживачів. У цьому випадку підприємство розробляє нові або модифіковані товари для існуючих ринків, наголошуючи на новизні моделі і поліпшенні якості модернізованих товарів. При цьому здійснюються й інші дрібні інновації, тісно пов'язані з вже впровадженими товарами й реалізацією їх споживачам, лояльно настроєним стосовно даного виробника і його торгівельних марок.

*Квадрант IV* матриці - стратегія диверсифікованості. Ця стратегія застосовується у тому випадку, коли необхідно уникнути надмірної залежності підприємства від одного СГП або одного асортиментного набору продукції, а також у тому випадку, коли фірма бажає покинути ринки, що розвиваються або ринки, що перебувають у стані застою. Однак реалізація стратегії диверсифікованості припускає розробку нових продуктів і нових ринків, тож вона є найбільш ризикованою, тому що ніколи немає повної впевненості у тім, що нові ринки готові прийняти нову продукцію й вона буде користуватися попитом покупців.

Досвід вироблення стратегії різних фірм показує, що вони рідко зупиняють свій вибір на якомусь одному варіанті стратегії. Найчастіше загальна стратегія являє собою комбінацію перелічених вище стратегій. Причому їхня послідовність визначається значимістю й результатами, очікуваними від використання кожної з них. У цьому випадку загальна стратегія фірми формулюється з використанням слів - «спочатку» й «потім». Наприклад, «спочатку зосереджуємо наші зусилля на продовженні випуску освоєної продукції й поставці її на колишні ринки, тому що попит на неї ще високий; потім звертаємо увагу на нові ринки й поставляємо на них ту ж саму продукцію; потім створюємо нові модифікації популярних виробів і поставляємо їх на старі ринки з метою стимулювати повторні покупки».

Своєрідною модифікацією розглянутого вище підходу є модель, запропонована Г. Стайнером в 1975 році, що являє собою матрицю, яка включає класифікацію ринків і класифікацію продуктів на існуючі, нові, але пов'язані з існуючими, і зовсім нові продукти (рис. 3.3).

Матриця показує рівні ризику й, відповідно, ступінь ймовірності успіху при різних сполученнях «ринок - продукт». Модель може бути використана для:

У визначення ймовірності успішної діяльності при виборі тієї або іншої стратегії;

У виборі між різними видами бізнесу, у тому числі при визначенні співвідношення, наприклад, інвестицій для різних СГП.

Наприклад, організація, яка займається обслуговуванням і ремонтом ліфтів, має високі шанси на успіх, якщо вона запропонує для існуючого ринку (організацій по експлуатації будинків) новий, але пов'язаний з існуючим видом товарів - ліфтами власного виробництва. Ступінь ризику істотно зростає, якщо ця ж організація запропонує на існуючому ринку зовсім новий вид продукції - контроль за роботою інженерного устаткування (відстеження загазованості й задимленості приміщень, засміченості сміттєпроводів тощо), оскільки досвід проведення подібних робіт в організації відсутній. Дуже високим ризик буде також у тому випадку, коли інша організація запропонує існуючі послуги з ремонту й обслуговування ліфтів для ринку у вашому місті. Ризик прийме максимальні розміри, якщо інша організація запропонує зовсім новий вид послуг - контроль за роботою інженерних приміщень для зовсім нового ринку, наприклад для мерії Нью-Йорка.

Ринок -----	Існуючий	Новий, пов'язаний з існуючим	Зовсім новий
Новий, пов'язаний з існуючим	Низький ризик		-----▶ Високий ризик
Зовсім новий	Високий ризик	1 2	^Надмірно високий ризик

Рис. 3.3 - Матриця «ринок - продукт» за Г. Стайнером

Для підприємств, які мають багатономенклатурне виробництво й обслуговують багато ринків, завдання стратегічного вибору набагато складніше. Справа в тому, що одні товари можуть займати сильні позиції у порівнянні з конкурентами, інші навпаки - слабкі. Крім того, одним товарам можуть знадобитися інвестиції для підтримки їх конкурентоздатності, інші ж навпаки, будуть давати більше прибутку, чим це мінімально необхідно для їхнього перспективного розвитку.

Дану проблему можна вирішити також за допомогою, наприклад, *портфельного аналізу*, що дозволяє визначити стратегічну роль кожного окремо взятого продукту на основі розрахунку двох показників: темпу росту ринку товару й частки ринку у порівнянні з конкурентами. Моделі портфельного аналізу будуть розглянуті нижче.

#### **Моделі стратегічного вибору залежно від життєвого циклу продукту**

Одним з головних стратегічних завдань підприємства є проблема вибору сфери бізнесу, в якій воно має намір здійснювати свою діяльність. Це пов'язане із забезпеченням рівноваги між короткостроковою й довгостроковою прибутковістю. Така рівновага може бути досягнута насамперед балансуванням життєвих циклів виробів, яке полягає у послідовному зосередженні зусиль підприємства на забезпеченні виробництва виробів, що перебувають у різних фазах життєвого циклу.

З іншого боку, якщо розглядати довгострокову перспективу, то можна зробити висновок про те, що підприємство 1 може очікувати крах, оскільки усі вироби, що

обслуговуються їм, прийдуть практично одночасно до фази спаду. Тому в цьому випадку доцільно балансувати життєві цикли виробів, тобто створювати певні умови для перманентного досягнення максимального обсягу продажів за кожним виробом за рахунок їх зсуву по фазах. Це означає, що по мірі переходу виробів з фази зрілості у фазу спаду зусилля підприємства повинні направлятися на інший виріб, для якого намічається перехід з фази росту у фазу зрілості. Таким чином, ясно, що життєвий цикл продукту дуже впливає на вибір корпоративної стратегії.

Набір типових стратегій залежно від життєвого циклу продукту можна показати на наступній матриці, у якій рядками є стадії життєвого циклу продукту, а стовпцями - чинність бізнесу (рис. 3.5).

На стадії розвитку звичайно декілька компаній здатні завоювати істотну частку ринку, поява нових конкурентів з поліпшеними продуктами часто гальмується великою кількістю компаній, що вже пропонують товар з різними характеристиками. У такій ситуації компанія, у якої чинність бізнесу достатня висока, повинна зосередитися на збільшенні ринкової частки, що може бути досягнуто тільки через маркетингову діяльність.

Компанії, які мають середні переваги, повинні також намагатися збільшити ринкову частку, але можуть вибирати: робити це не тільки через маркетинг, але також шляхом більш ризикованих придбань. Для тих, у кого не досить сили, стратегіями можуть бути або пошук того, як компанії повернутися на старі позиції, або як залишити галузь.

Протягом стадії росту стратегією компанії з дуже високими чинностями бізнесу буде збереження й, якщо це можливо, збільшення ринкової частки. У свою чергу, це можливо досягти переважно через маркетинг. У «середній» категорії збільшення частки ринку стає невідкладним, якщо компанія збирається заробити максимальний прибуток на наступних стадіях життєвого циклу продукту. Маркетинг буде залишатися найважливішою умовою досягнення цієї цілі, але злиття (або придушення) стане перспективною можливістю. Для тих, хто має низькі чинності бізнесу, це, найбільш імовірно, останній шанс дістати прибуток у майбутньому періоді. Тому, оскільки стратегія збереження частки, імовірно, буде для цих компаній занадто дорогою для реалізації, найбільш імовірними стратегіями залишаться прискорення кругообігу капіталу й вихід з ринку.

На стадії зрілості ринок стає більше концентрованим, диференціація продукту істотно знижується. Для компаній з високою чинністю бізнесу важливо на цьому етапі зберегти ринкову частку й діставати прибуток від кривої досвіду. У результаті відбувається зосередження на зниженні витрат. Для тих компаній, які мають середню чинність, єдиний шлях - це збільшення частки через поглинання більш дрібних компаній; або не в якості альтернативної стратегії компанія може шукати шляхи поступового відтягування чинностей з ринку шляхом блокування нових вкладень й у загальній «втєчі» з бізнесу. У матриці ця стратегія позначена як «вибірково стискуватися». Для тих компаній, які знайшли себе в категорії з низькими чинностями бізнесу, переважно вийти з галузі, намагаючись мінімізувати при цьому можливі втрати.

Стадія життєвого циклу продукту	Чинність бізнесу		
	Висока	Середня	Низька
Розвиток	Частка збільшується переважно через маркетинг	Частка збільшується через маркетинг або поглинання	Частка збільшується Кругообіг Вихід
Зріст	Утримувати або збільшувати ринкову частку переважно через маркетинг	Збільшити частку через маркетинг або поглинання	Кругообіг Вихід
Зрілість	Зберегти або збільшити частку переважно через маркетинг або деякі придбання Ефективні стратегії	Збільшити частку через поглинання Вибірково стискуватися	Вихід
Зниження	Зберігати або збільшувати частку Вибіркові придбання	Вибірково стискуватися Вихід	Вихід

**Рис. 3.5 - Стратегії через життєвий цикл**

Коли попит починає спадати, зв'язуюча структура олігополістичного ринку порушується. Знижуюча ринкова доля означає більш низькі рівні продаж і прибутків, надлишок потужності та ін. При таких обставинах цілком імовірно, що конкурентна дія, найчастіше цінова війна, призведе до того, що рівень продажів зберігається, що, у свою чергу, означає заробляння ринкової частки на ринку, що знижується. У цій ситуації найбільш імовірні кроки для сильних компаній - це збільшення ринкової частки, можливо через серію придбань, які зажадають часткового або загального зниження активів. Для тих компаній, які мають середню або слабку чинність, прибутковість, імовірно, буде низкою, і тому «вибірковий стиск» або процес виходу є найбільш прийнятним вибором.

*Моделі стратегічного вибору на підставі циклу розвитку підприємства*

*Цикл розвитку підприємства.* Як відзначає А.М. Петров, цикл розвитку підприємства - це «послідовна зміна стадій «зріст» - «нестабільність» - «виживання». Доведено, що будь-яке підприємство у період свого функціонування проходить хоча б перші дві стадії, при цьому час кожної стадії і її глибина різні для кожного підприємства й залежать від безлічі факторів. Кожна зі стадій розвитку підприємства має якісно різну основу, саме тому сам набір стратегічних дій повинен істотно розрізнятися для кожної стадії.

Різні форми циклічного розвитку підприємства наведені на рис. 3.6.

Випадок 1 - відповідає швидкому зросту й несподіваному падінню. Він характерний для молодих, дуже агресивних підприємств, які спеціалізуються на виробництві одного продукту. Випадок 2 відповідає тривалому (іноді у кілька десятиріч) зросту з несподіваним і швидким падінням. Приклад фірми «Крайслер», що не змогла успішно переглянути свою діяльність під час «нафтової кризи» і потім протягом тривалого часу боролася за виживання, ставиться саме до цього варіанта циклічного розвитку. Випадок 3 відповідає варіанту, коли добре керована компанія не досягає третьої стадії циклу (тривалий зріст і невелика пауза), а вже на початку прояву негативних тенденцій швидко стабілізує ситуацію, переглядає свою діяльність і починає нову стадію зростання. Як приклад можна навести фірму IBM, що спочатку не надала значення випуску персональних комп'ютерів, але потім швидко включилася у роботу й, маючи достатній інтелектуальний потенціал, зуміла вийти

на передові позиції у світі.

Далі ми розглянемо особливості стратегічного планування на кожній із стадій циклу розвитку підприємства.

Перехід підприємства (фірми) від однієї стадії циклічного розвитку до іншої визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів. При розгляді даної проблеми необхідно звернути особливу увагу на взаємозв'язок чотирьох циклів розвитку: економічного циклу, галузевого циклу, циклу розвитку підприємства (фірми) і життєвого циклу товару. Очевидно, що усі ці цикли відповідають певному рівню розвитку національної економіки.

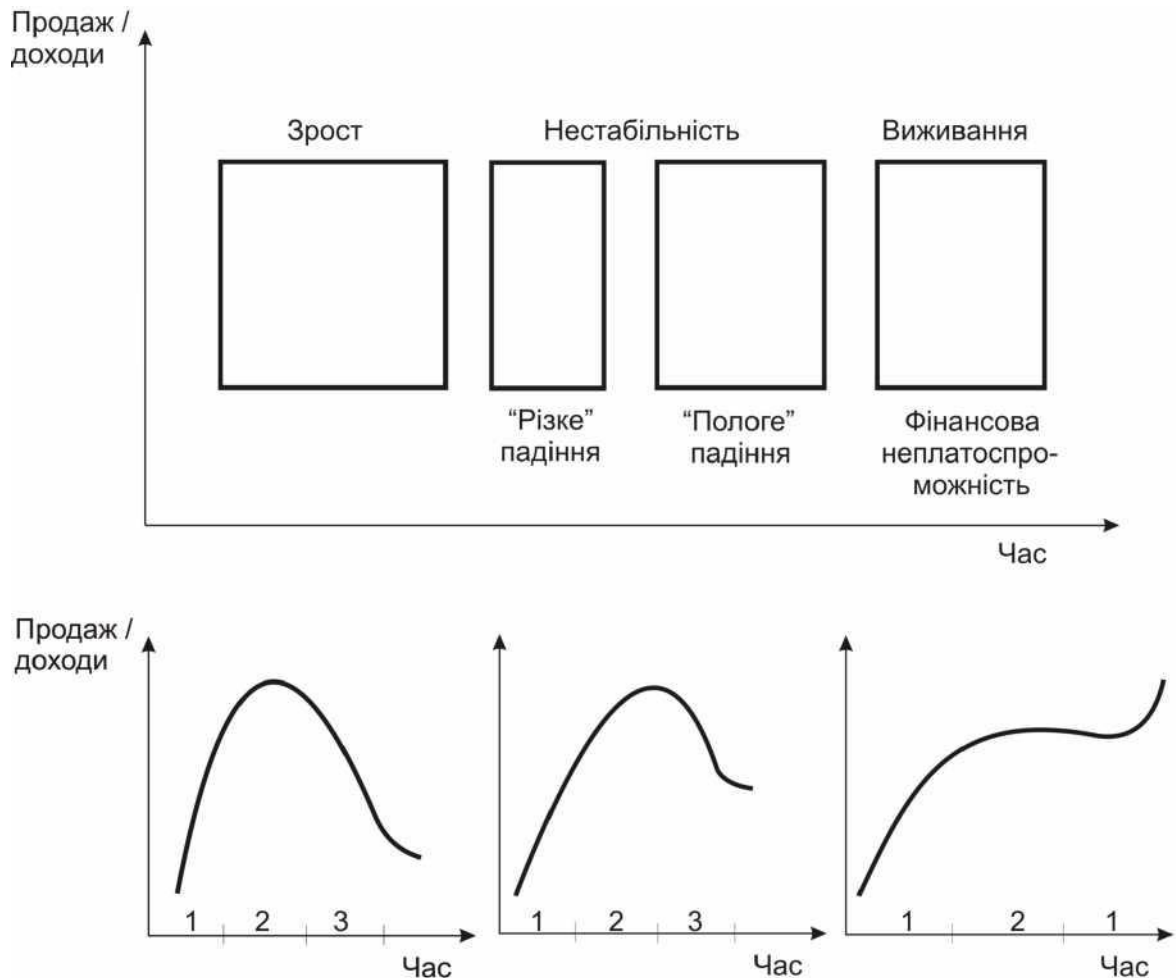


Рис. 3.6 - Форми й стадії циклічного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки

Більше того, можна сказати, що цикли більш низького рівня як би «вкладаються» як складові частини у цикли більш високого рівня і, таким чином, істотною мірою визначають характеристики останніх. Хоча, звичайно, цикл розвитку більш високого рівня визначає собою нову системну якість і не є простою сумою складення циклів більш низького рівня. Цей синергічний ефект циклу більш високого рівня і є впливом на нього характеристики циклів більш низького рівня. Продемонструємо дане ствердження на прикладі співвідношення циклів розвитку макро- і мезорівня національної економіки з циклом розвитку підприємства (фірми).

Протягом фази розширення національної економіки складаються більш сприятливі умови для стійкого зростання підприємства, ніж у період спаду ділової активності. Особливо це характерно для таких галузей, як виробництво товарів тривалого користування



і будівництво, загальний обсяг виробництва яких добре корелюється з динамікою загальної ділової активності. Хоча й інші галузі при цьому відчувають на собі вплив підвищеної дисконтної ставки відсотка, зниження купівельної спроможності населення, підвищення рівня інфляції і зростання безробіття, що є характерною рисою економічного спаду й dna економічного циклу. Крім того, дуже часто з динамікою економічного циклу пов'язана політична стабільність держави й спрямованість його внутрішньої політики стосовно підприємницької діяльності й державного регулювання економіки, що виражається в законодавчих актах і нормах. Останні істотно впливають і, в остаточному підсумку, визначають діяльність підприємств.

Галузевий цикл багато в чому визначає оптимальне співвідношення складового процесу виробництва товару і його конкурентноздатність. Одним із провідних факторів, що визначають динаміку галузевого циклу, є технологічні прориви - великі науково-технологічні відкриття, що дозволяють створити продукт із принципово новими споживчими властивостями або технологію, що істотно поліпшує якість виробленого товару або здешевшують його виробництво. У цьому випадку зміни в технології виробництва, вироблені підприємством з метою збереження своїх конкурентних позицій, вимагають значних капітальних вкладень і можуть протягом досить тривалого періоду часу негативно позначатися на прибутковості (ліквідності) підприємства, у тому числі й внаслідок невдач у процесі впровадження нової техніки.

Найчастіше перехід діяльності підприємства від стадії зросту до стадії нестабільності пов'язаний з помилками в області маркетингу, коли вироблений товар вже не користується необхідним для стійкого зростання попитом, а новий товар ще «не вийшов» на ринок або вже відторгнуті їм. Саме тому цикл розвитку підприємства тісно пов'язаний з життєвим циклом товару.

Розглянемо найбільш типові стратегічні рішення, які сприяють стійкому розвитку підприємства (або переходу функціонування підприємства у стійкий режим), які пропонує Г. Грінлі. Схематично вони представлені на рисунку й співвіднесені з відповідними стадіями циклу розвитку підприємства.

Виходячи з розглянутого подання і циклу розвитку підприємства керівництво може розробляти наступні види стратегій.

#### *Стратегія росту*

Стратегія росту вперше докладно розроблена І. Ансоффом. Їм же була побудована модель зростання фірми, що складається з 5 етапів.

Розглянемо кожний з етапів цієї стратегії докладніше.

##### *1. Стадія планування*

Компанія перебуває у стані готовності до формулювання стратегії росту, тобто існує деяке сполучення зовнішніх умов і внутрішніх можливостей. Для визначення ступеню готовності повинні бути прийняті до уваги наступні обставини:

- > чітко визначені можливості одержання доходу й проведений серйозний розгляд використання ресурсів для реалізації переваг за схемою «ринок / продукція / конкуренція»;
- > повинно бути проведене узгодження короткострокових і довгострокових цілей без досягнення понадшвидкого успіху з наступним понадшвидким падінням;
- > система управління підприємством повинна відповідати змісту стратегії зростання;
- > повинні бути вжиті заходи фінансового страхування (можливість додаткових вкладень) у випадку непередбачених обставин.

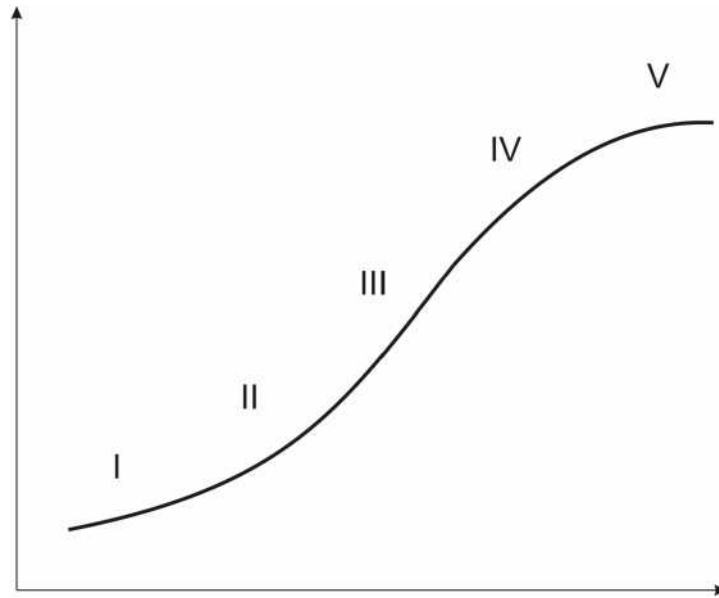


Рис. 3.7 - Модель зростання фірми за І. Ансоффом

### 2. Початкова стадія

Звичайно фірма проходить (або намагається пройти) цей етап дуже швидко. Основні характеристики етапу:

У виникають і ліквідуються вузькі місця у процесах і структурі реалізації конкретних проектів, які не були передбачені у плані;

У обсяг продажів росте, хоч доходу фірма практично не одержує.

### 3. Стадія проникнення

Основні риси даного етапу наступні:

У подальше проникнення фірми на ринки збуту;

У обсяг продажів і доходи зростають, причому їх збільшення стає пропорційним;

У придбання й поглинання, проєктовані на стадії 1, закінчені;

У вирисовуються певні переваги перед конкурентами.

### 4. Прискорений зріст

Основні риси даного етапу наступні:

У обсяг продажів і доходи зростають дуже швидко, причому зростання доходів починає випереджати обсяги продажів;

У частка ринку розширюється й наближається до запланованого. Але вже наприкінці цієї стадії починають з'являтися певні негативні явища: потрібність переобладнання, зміни в системі й структурі управління, необхідність більш значних вкладень в НІОКР, що призводить до залучення великого обсягу фінансових ресурсів.

### 5. Перехідна стадія

Основні риси даного етапу:

У швидкість зростання обсягу продажів і доходів падає;

У негативні явища (контрудари конкурентів, зміни на ринку, внут- ріфірмові протиріччя) стають явними й вимагають свого вирішення.

У фірмі починається період стагнації, і вона змушена перейти до іншої базової стратегії (стабілізації або виживання).

Відзначимо, що зростанню повинне бути довгостроковою метою розвитку будь-якого підприємства (фірми), оскільки саме він забезпечує збільшення доходів. Підприємство послідовно переходить від одного етапу зростання до іншого й від одного циклу свого розвитку до іншого. Протягом одного циклу зростання структурні зміни призводять до зміни у циклі управління, до певних організаційних змін. Відповідно до етапів циклу зросту можна виділити відповідні стратегії.

*Початкова стратегія*

Метою початкової стратегії є помірний зріст, для того щоб забезпечити підприємству вихід на оптимальну ефективність. Керівництво підприємства повинне зайняти пильну позицію стосовно прискорення темпів розвитку, намагаючись забезпечити виявлення вузьких місць і їхню ліквідацію, для того щоб надалі зайняти наступальну позицію на ринку. Однак однією з цілей початкової стратегії є швидкість даного етапу й перехід до наступної стратегії.

#### *Стратегія проникнення*

Ця стратегія направляє зусилля підприємств на глибше проникнення на ринок і на прискорення темпів зростання обсягу продажів. Якщо для цього потрібні придбання й поглинання, то вони проводяться в рамках даної стратегії. Довгострокові програми передбачають зміцнювальні й розвиваючі дії в усіх напрямках функціонування підприємства, спрямовані на посилення фінансових позицій, модернізацію основних фондів і НІ- ОКР. Досягши зазначених вище цілей і провівши всі необхідні внутрішні перетворення, підприємство може перейти до наступної стратегії.

#### *Стратегія прискорення зростання*

Метою цієї стратегії є найбільш повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей. Даний етап циклу зростання повинен тривати як можна довше, тому що саме на ньому відбувається повне використання ресурсів, зростання доходів починає перевершувати зростання продажів, а частка ринку наближається до запланованої. Однак на етапі прискореного росту починають виникати й накопичуватися негативні тенденції у діяльності підприємства, тому однією з цілей даної стратегії є як можна раніше їх виявлення й спроба розв'язання. Якщо вирішити проблеми, що виникли, не представляється можливим, то керівництво підприємства в рамках даної стратегії починає плавний перехід до реалізації наступної стратегії.

#### *Стратегія перехідного періоду*

Ціллю даної стратегії є проведення підприємством після періоду прискореного зросту перегрупування й перебудови своєї діяльності для входження в новий цикл зросту як можна в більш короткий термін, не допускаючи періоду тривалої стагнації.

Дана стратегія передбачає економію і відмову від нових виробництв. Вона передбачає проведення глибокого аналізу існуючого положення справ на підприємстві з метою зменшення витрат, підвищення прибутковості виробів і перебудови системи управління.

Причому перехід до стратегії зросту може застосовуватися в різних ситуаціях:

- У початок підприємницької діяльності;
- У молода компанія, що бореться за своє виживання;
- У одне продуктове спеціалізоване підприємство;
- У диверсифіковане підприємство, де стратегія зростання організації в цілому може підтримуватися стратегією зростання за окремим видом продукту.

Розглянемо ще базові стратегічні альтернативи.

*Інтенсифікація ринку* направляє зусилля підприємства на досягнення і зміцнення позицій на ринку. Провідною функціональною стратегією у цьому випадку стає стратегія маркетингу, яка визначає всі інші стратегії. Інтенсифікація ринку може бути захисною або експансіоністською. Захисні методи (збереження позицій) звичайно містять у собі проникнення на ринок за рахунок модифікації й заміни продукту на новий за допомогою методів цінової й нецінової конкуренції. Експансіоністські методи (проникнення на ринок) містять у собі нове виробництво, але при базовій (устояній) структурі ринку, використовуючи модифікацію систем розподілу й просування товару.

Інтенсифікація ринку може здійснюватися трьома головними методами.

*Проникнення на ринок* - агресивна ринкова дія, пов'язана зі збільшенням обсягів продажів існуючого товару. Воно містить у собі:

- У стимулювання збільшення обсягу споживання (реклама, стимулювання збуту

тощо);

У збільшення сфери застосування продукту і, отже, збільшення обсягу споживання;

У сполучення модифікації продукту з його заміною новим, який продовжує життєвий цикл продукту (стадію зрілості товару) і, отже, підтримує наростаючий обсяг споживання.

*Розвиток ринку* - плановий маркетинг старого або нового продукту з одночасним входженням в нові сегменти ринку. Воно містить в собі наступні типові ситуації:

У існуючий продукт проникає в інші сегменти за рахунок кращої якості, чим той, що продається там, або кращої системи його продажу (розподілу);

У підприємство виходить на новий ринок з новим товаром, витісняючи інших конкурентів із цього сегмента ринку, або поєднується з конкурентом для спільного виробництва товару більш високої якості та з кращими споживчими властивостями.

#### *Диверсифікованість*

У нашій економічній літературі диверсифікованість визначається як «проникнення капіталу даної корпорації в галузі, які прямо не пов'язані з основною сферою її діяльності». В умовах ринкової економіки, коли створюються підприємства різної форми власності й істотно розширюються можливості їхнього злиття, розпаду, купівлі-продажу основних виробничих фондів, процес диверсифікованості стає властивим і вітчизняній економіці.

#### *Зовнішньоекономічна діяльність*

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства може розглядатися у якості додаткової стратегічної альтернативи зросту. Вона істотно відрізняється від інтенсифікації зусиль на національному ринку, насамперед з погляду можливого ступеня ризику.

До переваг зовнішньоекономічної діяльності можна віднести наступні:

У збільшення обсягу продажів і прибутку за рахунок одержання нових ринків збуту й компенсації втрат на національному ринку за рахунок одержання більшого рівня прибутковості (особливо при продажу товару за вільно конвертовану валюту);

У пошук продукції з низькими витратами на основі використання наявних «ноу-хау» і нових технологій, застосування яких на національному ринку менш ефективно;

У захист ринку сировини участю у його видобутку, експлуатації й виробництві на його основі конкурентноздатної продукції.

Разом з тим зовнішньоекономічна діяльність підприємства пов'язана з певними труднощами, серед яких особливо відзначимо наступні:

У наявність більш твердої, чим на національному ринку, внутрішньої й зовнішньої конкуренції;

У дія зовнішньоекономічних факторів, які визначають особливості зовнішньоекономічної діяльності (інше законодавство, характер споживання, культурне середовище, протекціонізм тощо).

Відповідно до вищенаведеного можна визначити наступні основні форми участі підприємств у зовнішньоекономічній діяльності.

а) *Експорт*. Це найпростіший і найдешевший метод зовнішньоекономічної діяльності, але самий ненадійний. Він може бути включений у стратегічний план підприємства на основі ретельно проведеного міжнародного маркетингу. Слід зазначити, що продукція українських підприємств (за винятком продажу сировинних ресурсів і деяких видів товарів) продається за кордоном за цінами нижче світових, тому що зустрічає тверду конкуренцію з боку західних фірм.

б) *Іноземне ліцензування*. Воно містить у собі дозвіл на використання своєї технології «ноу-хау», торговельної марки й інших атрибутів.

в) *Прямі вкладення*. Вони здійснюються у вигляді створення своїх філій, спільних підприємств, придбань і поглинань, дозволених останнім часом законодавством.

#### *Стратегія стабілізації*

Стратегія стабілізації спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягу

продажів і прибутків з наступним їхнім підвищенням, тобто з переходом на наступний етап зростання.

Залежно від швидкості падіння (серйозності ситуації) підприємство в умовах ринкової економіки може використати один із трьох найбільш імовірних підходів:

- У економія із чітким наміром швидкого поживлення (випадок а);
- У зрушення в тривалому спаді з меншими надіями на швидке поживлення (випадок б);
- У стабілізація, коли необхідні довгострокові програми для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку (випадок в).

#### *Стратегія виживання*

Стратегія виживання - чисто оборонна стратегія, що застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності підприємства, у стані, близькому до банкрутства. Ціллю цієї стратегії є стабілізація обстановки, тобто перехід до стратегії стабілізації й надалі до стратегії зростання. Зрозуміло, що ця стратегія не може бути довгостроковою. Вона вимагає, з одного боку, швидких, рішучих і повністю скоординованих дій, а з іншого боку - обачності й реалістичності у прийнятті рішень. В умовах реалізації стратегії виживання відбувається тверда централізація управління, створюється «антикризовий комітет», що поряд із прийняттям швидких за реакцією відповідних мір на зміни зовнішнього середовища повинен розробляти і жорстко проводити в життя цілий ряд програм, пов'язаних з перебудовою управління, маркетингу й фінансової діяльності.

Варто сказати, що в цілому стратегія виживання повинна носити випереджальний, запобігаючий характер. При цьому стратегія маркетингу й фінансова стратегія, як і усі інші функціональні стратегії, повинні бути націлені на запобігання неспроможності за рахунок постійної підтримки високого рівня конкурентної переваги фірми.

#### *3.4.4. Стратегії створення конкурентної переваги*

Розглядаючи конкурентні стратегії, організація повинна прийняти два принципіальних рішення, щоб отримати конкурентну перевагу (М.Портер):

1. Як буде конкурувати підприємство - за ціною чи на основі диференціації (яка виправдовує більш високі ціни)?
2. Який ринок вибере підприємство для своєї цілі - широкий чи вузький?

Перший напрямок - конкурентні переваги, які можна розділити на два види: низькі витрати та диференціація товару.

Низькі витрати відображають спроможність підприємства розробляти, випускати та продавати порівняльний товар з меншими витратами ніж конкуренти. Продавши товар за такою ж ціною, що і конкуренти, підприємство в цьому випадку одержує більший прибуток, ніж вони.

Диференціація - це здатність забезпечити покупця унікальною й більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування.

Друга складова стратегічного вибору - це сфера конкуренції, на яку орієнтується фірма в межах своєї галузі. Одна із причин важливості конкуренції полягає в тому, що галузі сегментовані. Майже у кожній галузі є чітко визначені різновиди продукції, чисельні канали її поширення і збуту та кілька типів покупців. В основному вибір у цій складовій такий: або конкурувати за «широким фронтом», або націлитися на будь-який один сектор ринку.

Вид конкурентної переваги й сферу, у якій вона досягається, М.Портер поєднує у понятті типових стратегій, які наведено на рис. 3.8.

Дж. Томпсон наводить приклад конкурентних стратегій в автомобільній промисловості. Так, компанія Toyota відома в усьому світі низькою вартістю своїх автомобілів при збереженні досить високого рівня їхньої якості.

При виборі стратегії лідерства за витратами фірма нехтує розходженнями в

сегментах та звертається до усього ринку відразу одним і тим самим товаром. Вона орієнтується на широкий ринок і виготовляє товари у великій кількості. При цьому фірма концентрує увагу й зусилля не на тому, чим відрізняються потреби окремих груп споживачів, а на тому, що в цих потребах спільного. Крім того, ця стратегія забезпечує максимально широкі границі потенційного ринку.

*Стратегія лідерства за витратами*

У центрі уваги всієї стратегії - створення внутрішньої конкурентної переваги, що може бути досягнуто більш високою продуктивністю і ефективною системою управління витратами. Мета фірми у цьому випадку пов'язана з використанням переваги за витратами як основи збільшення частки ринку за рахунок цінового лідерства або одержання додаткового прибутку.

Деякі способи зниження собівартості пов'язані з рухом за «кривою досвіду», збільшенням масштабів виробництва для досягнення максимальної економії.

Філософія економії на масштабах виробництва заснована на так званій кривій досвіду. Вона була запропонована у 1926 р., коли за допомогою емпіричного аналізу виявилось, що витрати на виробництво одиниці продукції падають на 20 % кожен раз, коли обсяг виробництва подвоюється. Відповідно до цієї теорії особливе значення надається збільшенню частки компанії на ринку, оскільки це дозволяє нарощувати обсяги виробництва і рухатися вниз за кривою у напрямку зниження виробничих витрат. Саме так можна домогтися більш високого рівня доходів і норми прибутку й, отже, більшої конкурентоздатності підприємства на ринку.

У свою чергу, передача виробничих навичок і розподіл сфер діяльності дозволяє диверсифікованому підприємству одержувати від спільної діяльності прибуток вищий, чим той, який одержали б незалежно діючі виробництва.

Економія на масштабах виробництва виникає тоді, коли з'являється можливість скоротити витрати управління розрізненими виробництвами за рахунок централізованого управління, а також знизити витрати у будь-якій ланці виробничого процесу за рахунок існуючих внутрішніх взаємозв'язків. Хоча дана стратегічна відповідність може виникати у будь-якій ланці виробничого процесу, найчастіше воно розглядається у основних трьох аспектах.

Лідерство за рахунок переваги в більш низьких, ніж у конкурентів, витратах створює ефективний захист проти п'яти конкурентних чинностей у такий спосіб:

У фірма здатна протистояти своїм прямим конкурентам навіть у випадку цінової війни;

У покупці не можуть одержати більше вигідних пропозицій і здійснювати тиск на зниження ціни;

У захист від постачальників забезпечується більшою гнучкістю у випадку підвищення вхідних витрат, а домінуючий галузевий лідер може до певного ступеня диктувати постачальникам свої умови;

У низькі витрати є високим вхідним бар'єром для потенційних конкурентів і гарним захистом стосовно товарів-замінників.

Виходячи з наведеного, слід визнати, що першими дії конкурентної боротьби випробовують найменш ефективні фірми.

До основних факторів переваги за витратами можна віднести використання переваг, обумовлених:

- а) ефектами масштабу й досвіду;
- б) ретельним контролем за постійними витратами;
- в) високим технологічним рівнем виробництва;
- г) більш сильною мотивацією персоналу;
- д) привілейованим доступом до джерел сировини.

Як правило, ці переваги проявляються при виготовленні стандартної продукції

масового попиту, коли можливості диференціації обмежені й попит еластичний за ціною, а ймовірність перемикання споживачів товару на інші велика.

Ефект масштабу існує незалежно від ефекту досвіду, і навпаки. Але в міру нагромадження досвіду можуть збільшуватися масштаби, тобто ефект масштабу може виникнути як слідство ефекту досвіду.

Питання оптимізації масштабів виробничої діяльності з метою максимізації прибутковості організації докладно розглянутий в літературі з економіки підприємств.

Більш докладно зупинимося на розгляді ефекту досвіду як інструмента стратегічного аналізу витрат. Насамперед варто розуміти, що сам по собі досвід не дає зниження витрат, а забезпечує можливість для їхнього зниження. Можна виділити наступні джерела ефекту досвіду, що перебувають під прямим контролем фірми:

*У ефективність ручної праці.* Це пов'язано в основному з поліпшенням працівниками прийомів виконання повторюваних операцій, оволодінням новими способами й методами роботи, придбанням навичок і вправності тощо. Відповідно, у галузях з великою часткою ручної праці даний ефект проявляється більшою мірою;

*У спеціалізація за видами і методами роботи* призводить до підвищення продуктивності праці;

*У нові виробничі процеси.* Це, в першу чергу, технологічні інновації: автоматизація, роботизація, комп'ютеризація виробничих процесів;

*У ефективне використання устаткування* за допомогою підвищення його продуктивності через новаторські підходи.

Основна ідея цих двох ефектів полягає у тому, що обсяг реалізації є важливою передумовою для досягнення низької собівартості продукції. Цей шлях до досягнення кращих результатів має на увазі захоплення й утримання великої частки ринку. Внаслідок цього, коли у боротьбі беруть участь кілька фірм, конкуренція за володіння ринком може значною мірою підірвати будь-яку перевагу, засновану на низькій собівартості, якщо фірмами, що прагнуть досягнути певних обсягів реалізації, ціни знижуються.

Низька собівартість дозволяє підприємству:

У по-перше, проводити при необхідності цінову конкуренцію;

У по-друге, акумулювати прибуток, що може бути реінвестований у виробництво для поліпшення якості продукції, тоді як ціна на цю продукцію буде відповідати середній ціні галузі.

Таким чином, не низька собівартість сама по собі створює конкурентні переваги, а ті можливості, які вона надає для поліпшення конкурентоздатності продукції.

*Ланцюжок цінностей.* Важливим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок цінностей, основна ідея якого була розвинена М. Портером у 1985 році.

Ланцюжок цінностей визначає процес створення доданої вартості до продукту при виконанні загальної та допоміжної діяльності, а також прибуток, що включають у ціну продукту. Таким чином, ланцюжок цінностей може бути поданий набором стратегічно зв'язаних видів діяльності всередині фірми та за її межами. Це важливо для розуміння структури витрат фірми і визначення її основних елементів. На рис. 3.10 виділені функції основної й допоміжної діяльності, що є типовими для виробничої компанії.

*Основні види* діяльності є послідовністю процесів матеріально-технічного забезпечення (внутрішня логістика), виробництва, руху товарів (зовнішня логістика), збуту й обслуговування.

*Підтримуючі види* діяльності проходять через усі види основної діяльності й включають операції закупівлі сировини й матеріалів, розвиток технології, управління людськими ресурсами й загальне управління компанією.

Аналіз ланцюжка цінності дозволяє простежити рух витрат за видами діяльності й усередині самих видів діяльності, а також виділити потенційні джерела підвищення конкурентоздатності фірми. Кожний з видів діяльності може стати основою конкурентної

переваги. Це багато в чому визначається галузевими особливостями, які мають значення для окремо взятого базового ринку. Тому ланцюжок цінностей треба розробляти на індивідуальні СЗГ. Орієнтиром для аналізу може служити відповідне оцінювання діяльності конкурентів.

Переваги за витратами досягаються як підвищенням ефективності діяльності в рамках сформованого ланцюжка цінностей, так і за рахунок внесення змін у ланцюжок цінностей.

*Перший напрямок* в основному припускає управління факторами, що визначають рівень витрат у кожній ланці існуючого загального ланцюжка цінностей. Тут слід зазначити, що витрати фірми визначаються структурними й функціональними показниками.

*Інший напрямок* досягнення переваги за витратами пов'язаний з підвищенням ефективності діяльності за рахунок внесення вимірів у ланцюжок цінностей, виміру його структури, що припускає інтеграційні й дезінтеграційні процеси. Ці зміни можуть включати: відмову від високовитратних дій; об'єднання окремих операцій; розширення вертикальної інтеграції (економія за рахунок використання переваги вертикальної інтеграції).

*Недоліки*, властиві стратегії мінімізації витрат:

- методи зниження витрат можуть легко копіюватися конкурентами;
- технологічні прориви можуть нівелювати наявні внутрішні конкурентні переваги, пов'язані з накопиченим досвідом;
- через надмірну орієнтацію на зниження витрат - недостатність уваги до змін вимог ринку.

*Ризики*, пов'язані із стратегією лідерства за витратами:

- надмірний акцент на ефективність може призвести до ослаблення уваги фірми на вимоги, що змінюються, покупців, як наслідок - до нездатності вчасно виявити необхідні зміни, які потрібно внести у товар для підтримки його конкурентоздатності;
- багато шляхів досягнення низької собівартості можуть бути легко скопійовані, що є підвищеною загрозою з боку з'явившихся нових фірм і фірм-імітаторів;
- технологічні зміни, які знецінюють попередній досвід як одне з основних джерел зниження витрат;
- інфляція витрат, яка знижує різницю в цінах, створює небезпеку з боку конкурентів, що застосовують диференціацію продукції;
- у галузях з виробництва товарів широкого вжитку ризик від стратегії низьких витрат значно вище.

#### *Стратегії диференціації*

Термін «диференціація» широко застосовується як в області стратегічного менеджменту, так й в області маркетингу.

*Диференціація* - це концепція, що описує розмаїтість пропозицій і тісно пов'язана з поняттям *сегментації* як концепцією, що описує розмаїтість попиту. Розмаїтість попиту народжує розмаїтість пропозицій, які можуть проявлятися на двох рівнях: між конкурентами однотипної продукції й між товарами / послугами одного виробника, орієнтованими на різні ринкові сегменти.

Основною метою кожної стратегії диференціації є додання товару / послуги відмінних від аналогічних конкуруючих товарів / послуг властивостей, які створюють «купівельну цінність», пов'язану з перевагою виробу, часу, місця, сервісу тощо. *Цінність для покупців* - це корисність або повне задоволення, яке вони отримують при використанні товару, а також мінімальної операційної витрати протягом усього строку його служби.

Корисність, задоволення споживачів - це завжди сполучення раціональних економічних факторів і суб'єктивної оцінки іміжду товару. Так, на ринках товарів виробничого призначення переважно домінують економічні фактори, коли покупці вибирають постачальників, що пропонують більшу економічну вигоду. На споживчих



ринках головну роль грає імідж товару, переданий маркою, а на ринках послуг - «персонал першого ряду» фірми, тобто ті співробітники, які безпосередньо створюють цінності для клієнтів за допомогою надання послуг.

Центральний момент даної стратегії - розуміння потреб покупця, а ключем до успіху при проведенні диференціації повинна бути унікальність, що цінується покупцем, він готовий платити за цю унікальність ціну вище середньогалузевої. У цьому випадку можна говорити, що певним набором якостей ексклюзивного товару / послуги фірма створює постійну групу покупців у конкретному ринковому сегменті, тобто майже міні- монополію. Тут, у свою чергу, передбачається, що в галузі може бути кілька успішних фірм-диференціаторів. Це можна представити як сегменту- вання покупців на різні підгрупи, що пред'являють певні, але різні вимоги.

На відміну від стратегії лідерства за витратами, яке може бути отримане тільки одним способом - шляхом ефективної структури витрат, диференціації можна домогтися різними шляхами. Виділимо три основних підходи, що використовуються у стратегії диференціації.

1) Розробка таких характеристик товару, які *знижують сукупні витрати* покупця на експлуатацію продукції фірми-виробника (підвищена надійність, якість, енергозбереження, екологічність тощо).

2) Створення особливостей товару, що підвищують результативності застосування *його споживачем* (додаткові функції, доповнюваність із іншим виробом, взаємозамінність тощо).

3) Додання товару рис, які *підвищують ступінь задоволення* покупця (статус, імідж, стиль, спосіб життя тощо).

Диференціація, що визначає корисність пропозиції, може полягати у самій продукції, у послугах, у персоналі, в іміджі марки.

За характером спрямованості можна виділити інноваційну й маркетингову стратегію диференціації.

*Інноваційна стратегія диференціації* - це реальна диференціація, пов'язана з виробництвом товарів, що дійсно розрізняються, з використанням різних технологій.

Маркетингова стратегія диференціації припускає досягнення конкурентних переваг створенням відмітних властивостей, пов'язаних не з самим продуктом, а з його *ціною, пакуванням, методами доставки* («товари - на дом», «книга - поштою» тощо), *розміщенням, просуванням, післяпродажним обслуговуванням* (гарантії, сервіс тощо), *торговельною маркою*, що створює особливий імідж.

*Умови успішної диференціації:*

У галузевий ринок має складну структуру, попит нееластичний за ціною, тобто переважає нецінова конкуренція;

У підвищення ціни, прийнятної для покупця, повинно бути більше підвищення витрат, які несе фірма, на виробництво й підтримку елемента диференціації;

У фірма повинна бути здатною захистити свій елемент диференціації, щоб конкуренти не могли його негайно відтворити;

У наявність ряду успішних товарних марок;

У якщо елемент диференціації малопомітний і не визнаний ринком, фірма повинна сформулювати сигнали, щоб домогтися його популярності.

При успішній диференціації фірма домагається більшої рентабельності за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну за ексклюзивний товар.

Стратегія диференціації звичайно вимагає додаткових інвестицій, особливо в НЮКР й операційний маркетинг. Практично будь-який елемент диференціації, спрямований на підвищення корисності товару, впливає на витрати, в основному у бік їхнього збільшення. Таким чином, ціною диференціації є більш високі витрати. Відповідно, дана стратегія до певного ступеня входить у суперечність зі стратегією лідерства за витратами.

### Стратегія фокусування

Стратегія фокусування (спеціалізації) - це типова бізнес-стратегія, яка припускає концентрацію на вузькому ринковому сегменті або конкретній групі покупців, а також спеціалізацію на певній частині продукції та / або географічному регіоні. Тут основна ціль полягає у задоволенні потреб обраного сегмента з більшою ефективністю у порівнянні з конкурентами, що обслуговують більш широкий ринковий сегмент. Успішна стратегія фокусування дозволяє домогтися високої частки ринку в цільовому сегменті, але завжди веде до малої частки ринку в цілому. Розглянута стратегія - це кращий варіант розвитку фірм із обмеженими ресурсами.

Стратегія фокусування здобуває вид *сфокусованої стратегії низьких витрат*, якщо вимоги покупців сегмента відносно ціни товару відмінні від вимог іншого ринку, або *сфокусованої стратегії диференціації*, якщо цільовий сегмент вимагає унікальних характеристик товару.

Усі варіанти стратегії фокусування повинні ґрунтуватися на розходженнях між цільовими сегментами й іншими галузевими сегментами. Саме ці розходження, що виражаються в специфічних потребах цільового сегмента, які погано обслуговуються конкурентами, що здійснюють великомасштабну діяльність, є основою для вибору даної стратегії. Тут основна ідея - зосередження сил на вузькому цільовому сегменті й можливість пристосовувати свій товар до потреб споживачів. Подібний напрямок розвитку фірми й досягнення конкурентної переваги може бути пов'язаний з такими діями, як концентрація на тих географічних районах, де конкурент слабо представлений і в нього мала частка ринку, звертання до тих сегментів, якими конкурент зневажає або не здатний домогтися внутрішньої або зовнішньої конкурентної переваги.

Як і інші базові ділові стратегії, стратегія фокусування захищає фірму від конкурентних сил у такий спосіб:

У концентрація на сегменті дозволяє успішно конкурувати з фірмами, що здійснюють діяльність на різних сегментах;

У специфічна компетенція й здатності фірми створюють вхідні бар'єри для потенційних конкурентів і проникнення товарів-субститутів;

У тиск з боку покупців і постачальників знижено через їхнє власне небажання мати справу з іншими, менш компетентними конкурентами.

При виборі стратегії фокусування варто враховувати ризик, який визначається тим, що конкуренти можуть знайти спосіб проникнення у сегмент або вийти на ще більш вузькі підсегменти усередині цільового сегмента. Крім цього, розрив у цінах стосовно неспеціалізованих товарів конкурентів може стати занадто великим, а з часом стираються розходження у вимогах до спеціалізованого й стандартного товару.

### Висновки

1. Отримати перевагу конкурентних стратегій, орієнтованих на лідерство за витратами і диференціацію одночасно, дуже складно через їхню несумісність і суперечливість. Так, досягнення низької собівартості означає стандартизацію продукції, а будь-яка диференціація веде до збільшення витрат.
2. Незважаючи на протиріччя, корисно розглядати ці стратегії досягнення конкурентної переваги не як взаємовиключні альтернативи, а як орієнтації, що пов'язані з наявністю в них загальних елементів. Усі базові конкурентні стратегії деякою мірою є трохи ідеалізованими й не відповідають реальній дійсності, де мотивом здійснення покупки споживачем є найчастіше не дешевина й унікальність товару, а оптимальне сполучення «ціна / якість». Залежно від співвідношення «ціна / якість» фірма може обрати один з наступних напрямків свого розвитку: прагнути швидко виручити більші гроші й переключитися на інший бізнес («висока ціна / середня якість» або «висока ціна / низька якість»); міцно закріпитися на одному з ринкових сегментів («низька ціна / висока якість» або «середня ціна / висока якість»).

3. Основна конкурентна стратегія повинна ґрунтуватися на використанні основних ідей базових стратегій. Останнім часом успіху домагаються компанії нового типу, які роблять ставки на сполучення високої продуктивності й високого рівня диференціації. Тут особливістю є те, що такі фірми домінують не тільки на традиційних ринках споживчих товарів, але й атакують лідерів спеціалізованих ніш. Кращі представники «нової хвилі» (Sony, Swatch, Toyota, Honda) мають таку структуру витрат, що дозволяє на рівні брати участь у цінній конкуренції і суперничати в інноваціях, дизайні й технічних характеристиках товарів з лідерами ринкових ніш (Bang & Olufsen, Rolex, BMW, Porsche).

Стратегія компанії *Swatch*, орієнтована на пропозицію недорогих, високоточних і елегантних годинників, дозволила їй домогтися надзвичайного успіху на ринку наручних годин. При цьому компанія не ставила своєю метою пряме суперництво ні з японськими постачальниками дешевих і надійних годин, ні зі швейцарськими виробниками престижних і дуже дорогих хронометрів. Компанії *Swatch* вдалося повністю змінити ринок, перетворивши годинники на об'єкт моди, пропонуючи споживачам кожен «сезон» нову колекцію, на фоні якої японські годинники сприймаються багатьма як нудні, а швейцарські - як старомодні.

#### Питання для самоконтролю

1. Розкрийте суть, завдання і особливості стратегії корпоративного рівня.
2. Назвіть підходи до класифікації базових стратегій. Розкрийте сутність відомих Вам варіантів базових стратегій.
3. У чому особливості стратегії зосередження на одному виді бізнесу?
4. Назвіть основні риси стратегії вертикальної інтеграції. Що розуміють під повною і частковою вертикальною інтеграцією?
5. Чи відрізняються споріднена і неспоріднена (чиста) диверсифікація?
6. У чому переваги і недоліки стратегії диверсифікації? Які конкурентні переваги корпоративного рівня забезпечує стратегія диверсифікації?
7. Які стратегічні заходи можуть забезпечити ефективне входження у нові види бізнесу?
8. За яких умов корпоративна і конкурентна стратегії розглядаються як єдине ціле?

## ТЕМА 4

**РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ: ПРИВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ  
УПРАВЛІННЯ У ВІДПОВІДНОСТІ З ОБРАНОЮ  
СТРАТЕГІЄЮ**

**4.1. Поняття «організаційні зміни» та послідовність внутрішніх змін**

Відомо, що вдало розроблена стратегія не гарантує успіху. 97 % випадків провалених стратегічних планів організацій пов'язані з малоефективною реалізацією у досягненні стратегічних цілей.

За даними досліджень Г арвардської школи бізнесу, проведеного на базі 937 світових кампаній, основні причини провалу:

1. Тільки 5 % персоналу розуміють стратегію своєї компанії.
2. 60 % організацій не пов'язують бюджет зі стратегією.
3. Контроль діяльності охоплює тільки 15 % показників, які пов'язані з досягненням стратегічних цілей.
4. Тільки 25 % менеджерів отримують винагороду за впровадження стратегії.
5. І нарешті, тільки 18 % внутрішньо корпоративної програми розвитку направлені на виконання стратегії.

Управління вибраною стратегією є, в сукупності, управління перетворенням (змiнами).

Нова стратегія передбачає:

- 1) нові критерії роботи з клієнтами;
- 2) нові продукти;
- 3) нові робочі процеси;
- 4) нові навички;
- 5) нові технології;
- 6) нову корпоративну культуру.

Можна виділити три етапи перетворень, пов'язаних зі створенням стратегічно орієнтованої організації:

*I стадія* - стабілізація (3-6 місяців): період часу, направлений на спонукання співробітників до дій шляхом пояснення необхідності перетворень, створення команди лідерів, роз'яснення стратегії;

*II стадія* - план і проробка (6 місяців): вироблення послідовних та пов'язаних дій на вищому організаційному рівні для координації процесу перетворень;

*III стадія* - реалізація перетворень (12-24 місяці): інтеграція стратегії у щоденний робочий процес та корпоративну культуру.

Американські вчені Девід П.Нортон і Роберт Каплан у своїй книзі «Організація, орієнтована на стратегію» використовують для розгляду послідовності внутрішніх змін у організації моделі МакКешу «7S» (стратегія, навички та ресурси, культура, структура, система, персонал, стиль).

Концептуальна схема такої моделі передбачає сім факторів успіху організації: стратегію, структуру, систему, співробітників, здатності співробітників, стиль культури, суперцілі компанії в цілому (рис. 4.1).

У даній моделі:

У *суперцілі* - контрольні точки (параметри), що виконують координуючу функцію у процесі впровадження стратегії;

У *стратегії* сприймається як сукупність завдань і дій, необхідних для досягнення певної місії й цілі. Оскільки модель розглядає поняття місії організації, візії (передбачення стану організації у майбутньому) як окремі елементи моделі, то з поняття стратегії його в цьому випадку виключають;

У системи - це набір структур і функцій, що здійснюють інформаційне забезпечення й підтримку прийняття рішень на підприємстві;

У структура - це організація елементів бізнесів-процесів, зокрема наявність певних підрозділів, що виконують відособлені функції, призначенням яких є втілення стратегії підприємства;

У співробітники - кваліфікований персонал, здатний здійснювати впровадження стратегії і досягнення контрольних параметрів її реалізації;

У здатності - ключові компетенції співробітників, які повинні бути застосовані у процесі реалізації стратегії підприємства;

У стиль культури - особливості прояву міжособистісних відносин в організації процесу реалізації стратегії.

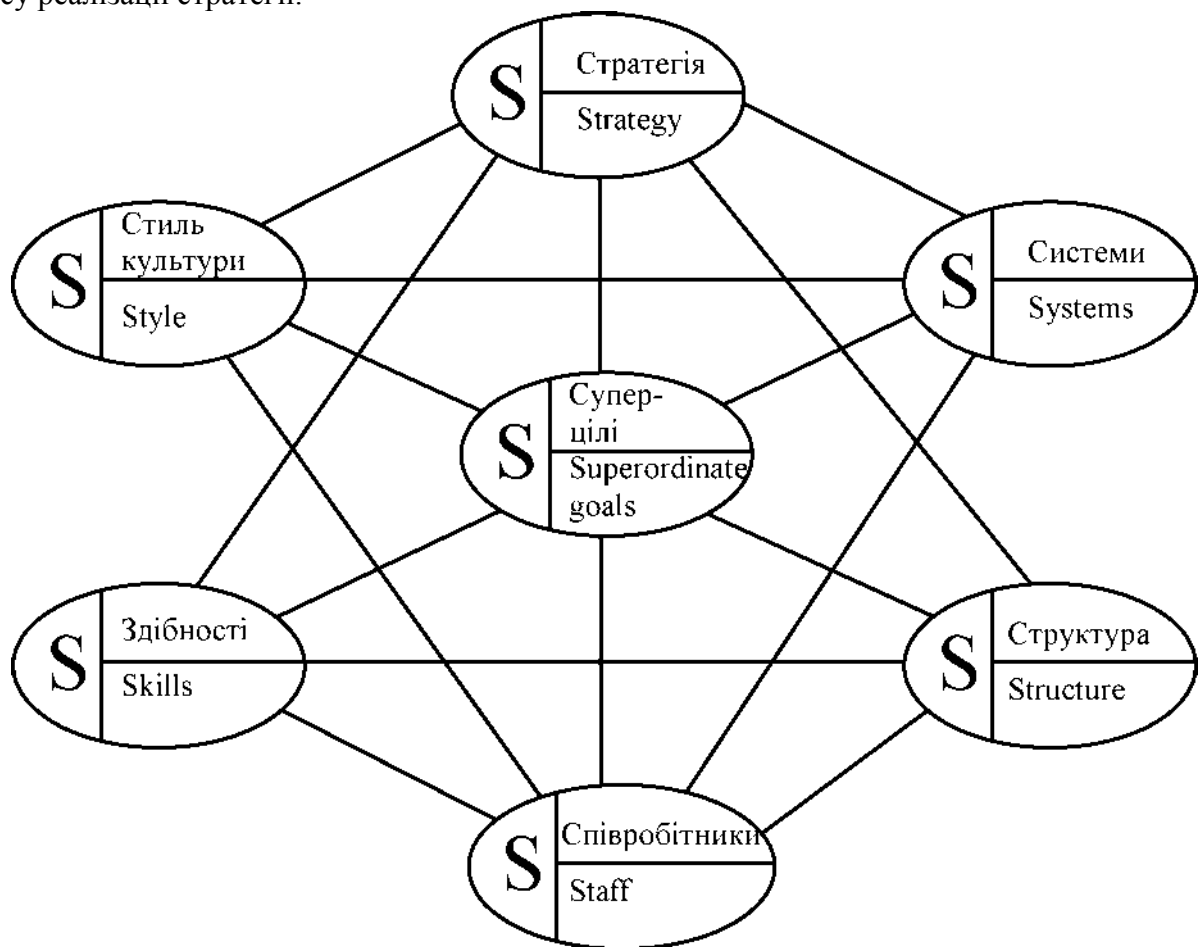


Рис. 4.1 – Модель бізнесу «7S» за McKensey

Такий підхід визначає послідовність внутрішніх змін у організації після вибору певної стратегії і дозволяє осмислити внутрішні елементи організації, які мають вплив на майбутнє і на успіх реалізації обраної стратегії.

У окремому випадку для реалізації стратегії необхідно відповісти на наступні запитання:

У Які потрібні досвід та ресурси?

У Які необхідні структура та система організації?

У Які кадри та який стиль керівництва забезпечать ефективність реалізації стратегії?

У Яка організаційна культура у більшому ступені відповідає обраній стратегії?

#### 4.2. Приведення структури у відповідність зі стратегією

Структурні перетворення є реальною необхідністю, коли відбуваються зміни у цілях та стратегії. Вони представляють собою одну з самих розповсюджених і відомих форм змін

у організації. Неможливо реалізувати нову стратегію у рамках старої організаційної структури.

Що ж таке структура змін? Це - частина організації процесу, яка включає:

- У розподіл повноважень та відповідальності;
- У координацію та інтеграцію діяльності підрозділів;
- У управлінську ієрархія та ступінь централізації.

Щоб привести існуючу структуру у відповідність зі стратегією, необхідно:

- У виділити стратегічно значущі види діяльності;
- У сформулювати нову внутріфірмову систему комунікацій;
- У переглянути обсяг повноважень, що делегуються різноманітним елементам

(підрозділам) структури;

У застосувати нові організаційні форми.

*Виділення стратегічно значущих видів діяльності.* Кожна стратегія базується на конкретному наборі факторів успіху та видах діяльності. Визначення стратегічно значущих видів і сфер діяльності дозволяє сконцентруватися на основних ланках у ланцюгу цінностей, які дозволяють створити конкурентні переваги і, надалі, сформулювати основні блоки організаційної структури. Це дозволить посилити роль стратегічно значимих підрозділів фірми у організаційній структурі.

У організаційну структуру також повинні бути включені підтримуючі та допоміжні види діяльності, без яких у більшості випадків не можуть бути повністю забезпечені потреби організації. Їх основне завдання - підвищення якості виконання стратегічно найбільш важливих робіт у ланцюгу цінностей. Витрати на такі види діяльності повинні бути обмежені.

Таблиця 4.2 - Порівняльна характеристика навичок і ресурсів базових ділових стратегій

Стратегія лідерства за витратами:	Стратегія диференціації:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• навички в плануванні виробництва з метою максимізації ефективності експлуатації устаткування;</li> <li>• наявність знань і досвіду в контролюванні джерел витрат; капітал, необхідний для досягнення економії на масштабах;</li> <li>• наявність дешевої робочої сили;</li> <li>• вільний доступ до джерел сировини й ресурсам;</li> <li>• ефективна збутова система;</li> <li>• контроль над закупівлями;</li> <li>• оптимізація логістики;</li> <li>• наявність у керівництва знань і досвіду з управління витратами усього ланцюга цінностей;</li> <li>• планування й контроль трудового процесу;</li> <li>• знання в навчанні персоналу методам, які підвищують ефективність праці, мотивація до зниження витрат;</li> <li>• висока технічна компетенція</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високі навички маркетингової діяльності, особливо в частині аналізу споживачів й їхніх проблем;</li> <li>• глибоке розуміння нестатку і потреб;</li> <li>• здатність передбачати еволюцію ринку;</li> <li>• репутація лідера в технології і якості продукції;</li> <li>• креативні здатності керівників і персоналу;</li> <li>• високий ступінь компетенції у різноманітних областях управління й організації;</li> <li>• сформовані тривалі традиції діяльності в галузі;</li> <li>• навички в координації різних функціональних напрямків НИ- ОКР - виробництво - маркетинг;</li> <li>• інвестиції в базові дослідження</li> </ul>

*Формування нової внутріфірмової системи комунікацій і міжфункціональної координації. Для збільшення потенційної ефективності співвідношення «нова стратегія - нова структура» повинна бути переглянута формальна система зв'язків і звітності, також необхідно ввести в організаційну структуру управління механізм координації й інтеграції усіх підрозділів. Наприклад, при стратегії концентричної диверсифікованості слід координувати однотипні дії незалежних стратегічних господарських підрозділів, а при будь-якому варіанті стратегії диверсифікації необхідно здійснювати централізоване управління підтримуючих видів діяльності фірми, таких як фінанси й розрахунки, зв'язок із громадськістю, інформаційне забезпечення тощо. У реалізації конкурентної стратегії диференціації важлива координація НІОКР, виробництва і маркетингу.*

Спеціальними координаційними механізмами можуть виступати штаб-квартири компаній, проектні групи, а також групи з виконання міжфункціональних завдань і незалежні групи робітників для вдосконалення діяльності у стратегічно важливих областях.

*Перегляд обсягу повноважень, що делегуються різним елементам організаційної структури. Даний аспект приведення організаційної структури у відповідність зі стратегією пов'язаний з переглядом ступеня централізації усієї ієрархічної організації в цілому і її окремих підрозділів, які повинні забезпечити ефективність реалізації нової стратегії. Нагадаємо, що організації, в яких вище керівництво залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, вважаються централізованими, а децентралізовані структури - це ті, де повноваження й право прийняття рішень передані на нижні рівні управління.*

Останнім часом намітилася тенденція переходу від багаторівневих структур управління до більш децентралізованого з меншим рівнем управління й більшим обсягом повноважень підлеглих менеджерів і співробітників. П. Друкер, ґрунтуючись на вивченні досвіду створення децентралізованих організацій, довів, що «основне правило для будь-якої організації полягає у тому, щоб втягувати найменше число рівнів управління й створити найкоротший ланцюг команд».

Децентралізація надає право приймати рішення людям «першого ряду», тобто тим менеджерам і співробітникам, які ближче всього стоять до виникаючої проблеми, безпосередньо взаємодіють з клієнтами. Це виправдано тим, що саме люди, які перебувають на передньому краї, більшою мірою мають знання, необхідні для оцінки усіх факторів і наслідків реалізації ухвалених рішень, які істотно підвищують ефективність процесу прийняття рішень. Крім цього, децентралізація сприяє розвитку у менеджерів нижнього рівня і у співробітників творчого мислення, інноваційного підходу до своєї діяльності, виникненню нових ідей, а також підсилює їхню мотивацію за допомогою більшого залучення у трудовий процес. Іншою стратегічною перевагою децентралізації є скорочення часу відповідної реакції на зовнішні зміни.

Розходження між двома групами методів мають відносний характер. Так, правила й процедури повинні бути використані й у мінливому середовищі, а міжвіддільні наради, комітети є корисними і при стабільному навколишньому середовищі.

У стратегічному управлінні децентралізація означає, що менеджери повинні як відповідати за процес розробки стратегії свого підрозділу, так і управляти процесом її реалізації.

Незважаючи на очевидні переваги, децентралізація не є рецептом на усі випадки, тобто «панацеєю від усіх лих». У певних ситуаціях децентралізація структури доцільна. Класичний приклад, коли фірма *General Motors* з метою поліпшення контролю витрат, жорсткості контролю якості, переходу на випуск більш різноманітних моделей у 1984 р. реорганізувала свою структуру, зробивши її більш централізованою в частині виробничої і технічної політики, залишивши маркетингові функції децентралізованими. Відповідно до нової структури розробка нових моделей була зосереджена у двох відділеннях: великих автомобілів («*Buick*», «*Cadillac*», «*Oldsmobile*») і малолітражок («*Chevrolet*», «*Pontiac*»,

«General Motors of Canada»), а не у п'ятьох, як до реструктуризації. Рішення й відповідальність за збут своїх автомобілів у новій структурі, як і колись, залишилися за п'ятьма відділеннями.

Таблиця 4.3 - Механізми інтеграції для різного організаційного оточення

Ефективні способи інтеграції	Організаційне середовище	
	зовнішня	внутрішня
Правила Процедури Графіки Ієрархічні структури управління	Відносно стійке й прогнозоване зовнішнє середовище з уповільненими змінами ринку, використовуваних технологій і фірм-конкурентів	Організація або її підрозділи звичайно характеризуються використанням технології масового виробництва, повторенням виникаючих завдань і непрофесійно підготовленою робочою силою
Особисті зв'язки й взаємини Ради, комітети Тимчасові проектні й робітничі групи Міжвіддільні наради	Рухливе й мінливе зовнішнє середовище, яке характеризується швидкими змінами ринку, використовуваних технологій і фірм-конкурентів	Організація або її підрозділи звичайно характеризуються використанням спеціалізованих технологій виробництва, різноманітними завданнями й кваліфікованою робочою силою

*Стратегічні характеристики типових організаційних структур.* У чисельній літературі з управління й організаційного проектування досить докладно висвітлені питання особливостей різних типів організацій, які необхідно враховувати при структурних змінах.

Ефективність тієї чи іншої побудови організації завжди визначається зовнішнім середовищем, складністю і динамізмом змін, що відбуваються у ній. За характером взаємодії із зовнішнім середовищем виділяють *бюрократичні й адаптивні* організаційні структури, які представляють собою дві крайні точки даного виміру (табл. 4.4). Реальні структури організацій лежать між ними, маючи ознаки як бюрократичних, так і адаптивних структур у різних співвідношеннях.

Вибір тієї чи іншої організаційної форми є відбитком змін, що відбуваються у зовнішнім середовищі, і в не меншому ступені пов'язаний з кількістю й спрямованістю цілей, що продемонстровано на рис. 4.2.

Центральним завданням приведення організаційної структури у відповідність зі стратегією є використання стратегічно значимих видів діяльності як основних блоків при проектуванні нової організаційної форми управління. За суттю це процес департаменталізації, тобто розподілу організації на окремі структурні компоненти - блоки, які можуть називатися департаментами, відділами, службами, відділеннями тощо. Ці структурні блоки виділяються з урахуванням таких факторів як робочі функції, кінцевий продукт, територіальний розподіл, споживачі, виробничий процес, а також вид конкурентної переваги. Відповідно, залежно від ознак і критеріїв поділу організації на блоки прийнято розрізняти функціональну, територіальну, виробничу, продуктову, проектну, змішану департаменталізацію.

Розглянемо базові варіанти структур, що відносяться до бюрократичного й адаптивного типу організаційної побудови, у взаємозв'язку з обраним напрямком розвитку організації.

*Функціональна департаменталізація* (функціональні, лінійно-функціональні структури) характерна для фірм, які вибрали напрямок розвитку, пов'язаний з одним видом



діяльності, тобто *стратегію спеціалізації*.

При такому підході структурні блоки формуються у найбільш важливих областях діяльності всієї організації, утворюючи функціональні відділи з чітко визначеними й конкретними завданнями. Склад функцій залежить від характеру продукції, споживача, технології. Традиційні функціональні блоки матеріально-речовинної діяльності більшості організацій, які займаються виробничо-збутовою діяльністю, - це відділи досліджень і розробок, виробництва, маркетингу. Ці блоки відповідають логічній послідовності технологічного циклу (проектування - виготовлення - збут) і становлять основу побудови структури фірми. Вони одержали назву *лінійних функцій*, оскільки безпосередньо пов'язані з досягненням загальної мети фірми - прибутку. Основні функціональні відділи залежно від масштабності діяльності організації можуть поділятися на вторинні, більш дрібні підрозділи. Основна ідея тут полягає у тому, щоб максимально використати переваги спеціалізації і не допустити перевантаження керівництва.

Крім того, в міру зростання організації для забезпечення загальних входів для лінійних функцій виділяють допоміжні штабні функції: кадри, постачання, економіка й фінанси, логістика, інформаційне забезпечення тощо. У фірмах, що орієнтуються на масове виробництво, де процедури рутинні й досить одноманітні, додатково виділяють функції, які забезпечують виробничий процес: технологічний супровід, стандартизація й нормування праці, контроль якості, планування тощо.

Переваги функціональних (лінійно-функціональних) структур більшою мірою проявляються в організаціях, які діють у відносно стабільних умовах і яким для забезпечення свого функціонування потрібні вирішення стандартних управлінських завдань. До недоліків, властивих такому типу структур, варто віднести: жорсткість управлінської поведінки за допомогою впорядкованої системи правил і стандартів; труднощі у внутріфірмових комунікаціях і нездатність до швидких нововведень. Масштаби цих проблем зростають, якщо організація зіштовхується зі швидкими змінами навколишнього середовища або високотехнологічною продукцією.

Виробнича департаменталізація доцільна для фірм, *що дотримуються стратегії вертикальної інтеграції*. При побудові такої структури як основні блоки виділяють підрозділи, кожний з яких здійснює одну й більше основних операцій ланцюга цінностей (виробництво сировини, компонентів, збірка, монтаж, оптова й роздрібна торгівля, післяпродажне обслуговування тощо). Така структура, орієнтована на виробничий процес, ґрунтується на змісті й послідовності фаз виробничого процесу, де кожен підрозділ виконує певну його стадію. Діяльність і персонал групуються на базі цього процесу. Кожен виробничий підрозділ (департамент), представлений у ланцюгу цінностей, може мати певну господарську самостійність.

*Департаменталізація за видом продукції, групам покупців або географічним регіонам* (дивізійна структура). Такий підхід до побудови організації необхідний, щоб упоратися з проблемами, обумовленими масштабністю діяльності, диверсифікованістю продукції, поширенням діяльності на великі географічні регіони.

Вибір на користь того чи іншого різновиду дивізійної структури визначається важливістю елемента (продукт, покупець, регіон) у стратегічних планах організації, а результатом виявляється децентралізована структура управління, орієнтована на бізнес-одиниці, які діють як самостійні «центри прибутку».

Особливість розглянутого підходу полягає у створенні подвійної структури, де структура департаментів (відділень) є доповненням до загальнокорпоративної структури. При подвійній структурі одна використовується для господарської діяльності, що приносить прибуток («центр прибутку»), а інша - для стратегічного розвитку. Стратегічну роль у дивізійній структурі грає центральна штаб-квартира головного керівника, до складу якої входять загальнокорпоративні служби, наділені апаратними повноваженнями. Крім цього, головна штаб-квартира виконує функцію координації, яка дозволяє погодити

стратегічний загальнокорпоративний розвиток і поточні пріоритети окремих бізнес-одиниць компанії.

*Розглянемо різновиди дивізіонних структур.*

*Продуктова структура* широко застосовується виробниками споживчих товарів, які орієнтуються на стратегію *горизонтальної диверсифікованості*, яка пов'язана зі збільшенням асортименту і реалізації продукції. У такій ситуації це може бути вирішальним фактором успіху організації в цілому. При цій структурі влада й повноваження передаються менеджеріві «центру прибутку», який відповідає за кінцевий результат виробництва і збуту даного типу продукції. Менеджери вторинних функціональних підрозділів, які входять у структуру «центру прибутку», займають в ієрархії нижче положення стосовно менеджера «з продукту», і, невідповідно, підкоряються йому.

Стратегічними перевагами даного типу структури є: чітке визначення того, хто відповідає за результат бізнес-процесів; успішний контроль витрат; здатність до більш швидкого, у порівнянні з функціональною структурою, реагування на зміни умов конкуренції, технології й купівельного попиту; звільнення корпоративного керівництва від рутинної роботи, що дозволяє сконцентруватися на стратегічних проблемах. До недоліків продуктової структури, які мають стратегічний характер, слід віднести:

У збільшення витрат внаслідок дублювання тих самих видів робіт для різних видів продукції, а також управлінських функцій на корпоративному рівні й рівні бізнес-одиниць;

У ускладнення структури через додатковий рівень управління;

У конкуренцію «центрів прибутку» в боротьбі за корпоративні ресурси;

У складність у досягненні синергії через господарську автономію бізнес-одиниць компанії.

*Структура, орієнтована на споживача*, - тип структури, у якій департаменталізація здійснюється відповідно до певних груп споживачів. Кожне зі сформованих відділень (департаментів) орієнтується на свого покупця, має свою структуру із своїми функціональними підрозділами і діє практично як незалежна бізнес-одиниця.

Такий підхід виправданий, коли фірма виробляє великий асортимент товарів чи послуг, які відповідають запитам декількох великих груп споживачів, що мають чітко визначені або специфічні потреби.

Стратегічні переваги й недоліки структури, орієнтованої на споживача, приблизно ті ж, що і у продуктової структури, якщо врахувати розходження, пов'язані з різною цільовою функцією.

*Регіональна структура* відповідає діяльності, яка охоплює великі географічні зони (стратегія територіальної експансії). Тут департаменталізація здійснюється за територіальними принципами, тобто за місцем розташування відділень компанії, які можуть виступати в якості «центра прибутку». У певних випадках регіональна структуризація має на увазі наявність у регіональних відділеннях і більш дрібних функціональних підрозділів. Такий підхід дозволяє значно простіше вирішувати проблеми, пов'язані з регіональними особливостями (законодавство, місцева влада, звичаї, традиції й потреби місцевого населення тощо), і успішно проводити в життя різні стратегії у різних регіонах завдяки можливості погодити стратегію зі специфікою кожного регіонального ринку. Структуризація за географічними регіонам більш підходить там, де регіональні розходження мають більше значення, ніж розходження в продукції.

*Матрична форма організації* відноситься до основних типів адаптивних структур. Передумовою до створення організаційних структур матричного типу служить зростання інтересу з боку фірм до стратегій, реалізація яких пов'язана з *одночасним розвитком, декількох однаково пріоритетних стратегічних напрямків*. До таких напрямків стратегічного розвитку можуть відноситися: функція, проект, продукт, споживач, регіон, сегмент ринку, технологія, процес.

Відмінною рисою такої форми організації є накладення спеціально створених,

тимчасових цільових структур (наприклад, проектних) на постійну для даної організації функціональну структуру. При цьому система підпорядкування носить двоїстий характер: члени цільових груп підкоряються як керівникові тимчасової проектної групи, так і керівникам функціональних відділів, тим самим порушується класичний принцип єдності розпорядництва.

Матрична структура припускає призначення менеджера на кожний з напрямків стратегічного розвитку, забезпечуючи у такий спосіб безпосереднє управління кожним із стратегічно важливих напрямків і їхнє включення в загальну організаційну схему управління.

Матрична структура при її ефективному використанні дає організації можливість отримувати певні стратегічні переваги:

У досягається певна гнучкість, яка нехарактерна для функціональних структур;

У створюються більші можливості координації споріднених видів робіт, що утруднено при дивізіонних структурах;

У узгоджуються стратегічні й поточні пріоритети;

У повноваження й ресурси розподіляються усередині компанії на підставі принципу «краще для всіх»;

У у диверсифікованих компаніях забезпечуються стратегічні відповідності на функціональній основі.

Основний недолік матричної форми організації полягає в тому, що це складнокерована організаційна структура. При такій структурі управління багато проблем виникає через накладання вертикальних і горизонтальних повноважень, що часто призводить до конфліктів, конформізму при прийнятті групових рішень. Через розподіл відповідальності менеджерам важко діяти самостійно: рішення потрібно приймати з попереднім обговоренням і отримавши схвалення менеджерів, які працюють у іншій сфері. На встановлення таких зв'язків, контактів і різних узгоджень йде багато часу та енергії. Істотним недоліком матричних структур є й надмірні накладні витрати, пов'язані з веденням ділових операцій і подовженням строків прийняття рішень, що може привести до зменшення доходів.

Незважаючи на можливі складності, у деяких випадках матрична структура найбільшою мірою сприяє досягненню корпоративних стратегічних цілей. В основному це відноситься до компаній, які мають потребу у роздільному управлінні стратегічно важливими напрямками розвитку.

*Множинна організаційна структура* характерна для фірм, які орієнтуються на *стратегію диверсифікованості*. Така структура може являти собою велику кількість децентралізованих бізнес-одиниць, що діють як «центри прибутку», які можуть обирати різні організаційні форми, найбільш відповідні їх діяльності, зовнішньому оточенню й потребам різних СЗГ. Очевидно, що діяльність диверсифікованих компаній неможливо вмістити в межі будь-якої однієї системи або структури, тому керівництво такої компанії дає можливість керівництву кожної вхідної в її склад стратегічної бізнес-одиниці вибрати ту структуру управління, яка їй найбільш підходить.

Жодна з перерахованих базових організаційних структур не може повною мірою забезпечити вирішення завдань з реалізації обраної стратегії. Тому усі типи розглянутих структур звичайно використовуються в комбінації, яка дозволяє усунути або мінімізувати їх недоліки застосуванням двох або більше типів організаційних структур одночасно. Багато хто, особливо великі компанії, використовують складну структуру, що утворюється зі структур різних базових типів і їхніх модифікацій.

Крім зовнішніх факторів, що впливають на відносну ефективність того чи іншого типу організаційної структури, до уваги необхідно брати і особливості внутрішньої ситуації, пов'язаної зі специфікою окремих підрозділів організації. Якщо одні підрозділи організації функціонують в оточенні, що відрізняється від оточення інших підрозділів, то

відповідно повинні розрізнятися і їх структури. Наприклад, фінансова сфера діяльності, виробничі підрозділи організації більшою мірою повинні орієнтуватися на використання переваг централізованих структур, а такі види діяльності, як НІОКР або маркетинг, більш ефективні у межах децентралізованих структур.

Сполучення різнорідних структур при управлінні різними видами діяльності в організації - *відмітна ознака кращих систем управління.*

#### 4.3. Сучасні тенденції структурних змін

У цей час завдання, які ставить перед корпорацією зовнішнє середовище, стають усе більш індивідуальними; відповідно, їхнє рішення неможливо в рамках стандартизованих процедур. Намітилася чітко виражена тенденція до зменшення твердості й ієрархічності сформованих структур у освоєнні «плоских» і мережних структур як організаційного принципу епохи. Посадовій ієрархії й функціональному поділу традиційного управління сучасний менеджмент протиставляє інтелектуальне співробітництво й мережну кооперацію менеджерів. Це, насамперед, пов'язане з тим, що у сучасному суспільстві критичним ресурсом економічної переваги організації стають знання і інформація (інтелектуальні активи), а не капітал (матеріальні й фінансові активи).

Інформаційне суспільство висуває нові вимоги до проектування організації, до об'єднання або розподілу робіт у ній. Американський соціолог Ж. Кастельс у своїй знаменитій роботі «Інформаційна епоха», характеризуючи нові організаційні форми, виділив ключову особливість нової суспільної структури - *логіку мережі*. Мережі є фундаментальним матеріалом, з якого нові організації будуються й будуть будуватися.

*Мережна форма організації* - це результат інтеграційних процесів, пов'язаних з об'єднанням організацій, створенням стратегічних союзів (альянсів), децентралізацією у прийнятті рішень, а також субпідрядних угод. Мережі є осередок фірм або спеціалізованих одиниць, координуємих ринковим механізмом замість командних методів. При формуванні мережі утворюються або навколо однієї провідної компанії, або створюються на базі альянсів і кооперації між групами організацій.

*Мережа ділового співробітництва* організації складається з основного для неї бізнесу, що грає тут центральну роль, - системного інтегратора, у той час як інші види бізнесу передаються учасникам мережі, для яких саме вони будуть базовими. Відносини в мережі можуть бути вертикальними, прямими або зворотними стосовно напрямку створення споживчої вартості, а також горизонтальними між видами бізнесу на одній стадії технологічного ланцюжка (рис. 4.3).

Останні дослідження в області стратегічного менеджменту вказують на переваги, які отримують учасники стратегічних альянсів і мереж ділового співробітництва, де поняття «співробітництво» й «конкуренція» не є взаємовиключними.

Але за своєю природою мережні організації завжди перебувають у процесі відновлення, а їхні основні елементи - у стані коректування відповідно до ринку, технологій і інших факторів навколишнього середовища. Створення мережних структур дозволяє організаціям, яки до них входять, об'єднати свої ресурси і виробничі потужності, розширити охоплення ринку, наблизитися до споживача, обмінятися знаннями і технологіями, знизити *транзакційні витрати* (будь-які витрати, пов'язані зі здійсненням господарських операцій через ринок).

Немаловажлива роль у мережних організаціях приділяється і розподілу ризику, пов'язаного з витратами на впровадження нових технологій, відновлення продукції, проведення організаційних змін відповідно до змін у навколишньому середовищі.

Концентрація мережі ділового співробітництва навколо одного виду бізнесу зменшує бюрократизм в організації, дозволяє скоротити число рівнів ієрархії у організаційній структурі, підвищує сприйнятливість організації, дозволяючи при цьому кожному члену мережі зосередитися на своїх власних базових видах діяльності.

Організація, таким чином, здобуває модульну структуру: для вирішення тієї чи іншої

проблеми створюються робочі групи, які можуть розпадатися й перегруповуватися в міру досягнення результату. Інакше кажучи, якщо використати термінологію американського соціолога

О. Тоффлера - виробничу бюрократію поміняє *едхократія* - «структура холдингового типу, що координує роботу безлічі тимчасових робочих груп, які виникають і припиняють свою діяльність відповідно до темпу змін у навколишньому організаційному середовищі».

У такій організації структура має органічну основу й чітко не визначена; переважають неформальні й горизонтальні зв'язки; мається на увазі децентралізація структурних одиниць і наділення кожної з них зростаючою автономією, що дозволяє їм навіть конкурувати одна з одною, хоча й у рамках загальної стратегії. Право прийняття рішень і влада засновані на експертних знаннях. Винагорода, так само, як і ризик, поділяються між учасниками, тобто носить груповий характер. Для едхократичної організації характерний високий ступінь волі у діях працівників, коли засоби досягнення цілей обираються самими виконавцями. У них найвищим образом цінуються компетентність й ефективна спільна робота, а також творчість, новаторство, якісне виконання роботи й уміння вирішувати виникаючі проблеми.

Перелічені вище характеристики організації надають внутрішній структурі динамізму, необхідного для використання вигоди мережної гнучкості, що було виділено на початку розгляду даної проблеми.

#### **4.4. Формування організаційної культури, що відповідає стратегічним змінам**

Перш ніж обговорювати питання, яка *організаційна культура* більшою мірою відповідає обраній стратегії, розглянемо основні поняття корпоративної культури.

*Організаційна культура* - це нова парадигма бізнесу постіндустріальної епохи, більш повно орієнтована на людські потреби, їхній облік і втілення у господарській практиці економічної організації. Фірма починає сприйматися як жива істота; ключовим поняттям для визначення організаційної культури стає людське середовище, а сама культура представляється як продукт взаємодії:

У формальній організації, що має певну цільову функцію;

У окремих індивідів, учасників організації, які володіють спектром індивідуальних інтересів і потреб;

У колективу в цілому й окремих соціальних групах, що сформувалися у межах організації;

У зовнішнього середовища фірми, що пред'являє свої вимоги до способів її життєдіяльності.

Корпоративна культура виконує ряд функцій, орієнтованих на внутрішнє й зовнішнє середовище організації. Будучи продуктом внутрішніх соціальних сил, організаційна культура:

У містить у собі специфічну систему цінностей, особливий клімат і способи взаємодії учасників організації; тим самим створює неповторний вигляд організації, що дозволяє відрізнити її від інших організацій;

У створює відчуття ідентичності у індивідів і груп, прищеплюючи певну систему цінностей, що враховує інтереси усіх рівнів організації. Ця функція забезпечує прихильність персональним ідеалам корпорації, дозволяє кожному члену організації краще усвідомити мету організації, відчувати себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею;

У забезпечує співробітників системою неформальних правил, які визначають, як їм поводитися і як працювати, що робити й чого не робити. При цьому працівники корпорації не витрачають впусу час на з'ясування, що і як їм потрібно робити. Як і попередня, дана функція сприяє росту продуктивності.

Крім того, організаційна культура:

У здатна до заміщення формальних й офіційних механізмів, що дозволяє не прибігати до надмірного ускладнення формальної структури й збільшення потоку офіційної інформації й розпоряджень;

У полегшує взаємне пристосування працівників до організації і організації до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності мер, названих соціалізацією;

У створює освітній виховний ефект, пов'язаний зі збільшенням «людського потенціалу», тобто збільшенням знань і навичок працівників, які організація може використати для досягнення своїх цілей;

У сприяє підвищенню якості товару або послуг, пропонованих організацією, тому що якість роботи й робітничого середовища переходить у якість продукції.

*Пристосування організації до потреб суспільства* припускає найбільш несуперечливе сполучення корпоративної етики й цінностей зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що організаційна культура трактується не тільки з точки зору особливого внутрішнього середовища корпорації, а й з погляду культурних структур зовнішнього середовища. В умовах постійних змін завдання керівництва полягає у створенні адаптивної організаційної культури, яка містить у собі можливість реагувати на зміни у зовнішньому середовищі й тим самим забезпечувати динамічну зміну стратегії. При цьому керівництво повинне приділяти увагу не стільки конкретній стратегії, скільки реалізації принципів цивілізованого ринку, проявляти постійну турботу про усіх учасників діяльності фірми, в тому числі споживачів, акціонерів, постачальників, прагнучи найбільш повно задовольнити усі їх потреби.

Таким чином, до функцій організаційної культури, спрямованих у зовнішнє середовище, можна віднести: пристосування організації до потреб суспільства, орієнтацію на споживача, регулювання партнерських відносин.

Орієнтація на споживача - це функція, що є для більшості фірм найбільш значимою й широко декларованою цінністю.

Регулювання партнерських відносин у рамках корпоративної культури пов'язане із встановленням неформальних правил взаємин організації з соціальними партнерами, що передбачають не юридичну, а більшою мірою моральну відповідальність перед ними.

Найбільший вплив на формування організаційної культури здійснює корпоративний рівень управління. Керівники корпорацій найчастіше цілеспрямовано формують етичні норми, ціннісні орієнтири, які реалізуються через культурні комунікації, культурні процедури й певні форми управління організаційною культурою. Тому найчастіше елементи корпоративної культури пов'язують із засновником компанії або іншими впливовими лідерами, які створили певні цінності, переконання й принципи, що ними організація повинна прямувати і які потім враховуються при визначенні її стратегії й ділової практики. Під впливом часу нові лідери намагаються підтримувати культуру, що встановилася, а персонал організації зобов'язаний адаптуватися і дотримуватися її.

*Приведення організаційної культури у відповідність зі стратегією.* Між стратегією й організаційною культурою існує тісний зв'язок. Переконання, принципи, система цінностей організаційної культури можуть збігатися зі стратегією фірми або суперечити їй, через що можуть виникнути проблеми. При виникненні протиріччя його треба усунути шляхом внесення змін у культуру організації. Причиною змін у концепції організаційної культури часто є диверсифікованість, швидке зростання фірми, освоєння нових ринків і технологій, а також зміна ділової стратегії.

Приведення організаційної культури у відповідність зі стратегією фірми є досить складним, але необхідним завданням, яке можна представити як процес взаємозалежних етапів. На відміну від організаційної структури корпоративна культура складніше піддається зміні, що багато у чому пов'язане з більш сильним опором змінам.



Рис. 4.5 - Процес приведення організаційної культури у відповідність зі стратегією фірми

Не слід також забувати, що внутріфірмові загальноприйняті цінності виникають як результат традицій, які мають тривалу історію, і не можуть бути змінені в одну мить. Відповідно, ціль досягнення відповідності між стратегією й культурою носить довгостроковий характер. Необхідний

час і певні зусилля з боку керівництва, щоб нові пріоритети, пов'язані зі зміною стратегії, «прижилися» в організації. У великих компаніях значні зміни організаційної культури займають мінімум від трьох до п'яти років.

Досягнення найбільшої відповідності між стратегією і культурою є ознакою і завданням ефективного керівництва, представники усіх рівнів якого повинні особистою участю, реальними і символічними діями формувати ціннісні орієнтири.

Менеджери повинні використовувати будь-яку можливість, щоб підтримувати систему цінностей. Наприклад, це можливо за допомогою особистої участі у проведенні церемоній нагородження працівників, які досягли високих показників у роботі, участі в освітніх програмах для співробітників з метою виділення стратегічних пріоритетів, цінностей, етичних принципів і культурних норм. Усі ці реальні дії менеджерів орієнтовані на підтримку змін, які сприяють реалізації стратегії.

Символічні дії вищого керівництва можуть бути пов'язані з певними рішеннями, які повинні розглядатися як зразки для наслідування. Наприклад, при орієнтації на ділову стратегію мінімізації витрат проводиться скорочення доплат керівникам. Слід також звертати увагу на дотримання символічної відповідності. Інтер'єр офісів не повинен бути занадто претензійний, співробітники повинні бачити, що організація дуже акуратно ставиться до закупівель з погляду цін.

Іншою категорією символічних дій є «створення своїх героїв» або групи працівників, які відрізняються еталоном поведінки, що досягли особливих успіхів і діють у єдиному дусі корпорації.

*Відмінна риса «великих компаній» - симбіоз ділової стратегії і корпоративної культури.* У майбутньому ефективними стануть ті фірми, яким вдасться створити довгострокові конкурентні переваги завдяки організаційній культурі.

#### Питання для самоконтролю

1. Що передбачає нова стратегія?
2. Які фактори передбачає модель МакКешу «73»?
3. Що таке підтримуючі й допоміжні види діяльності, які враховуються у організаційній структурі підприємства?
4. Яка різниця між адаптивною й бюрократичною організаційною культурою?
5. Що таке мережна форма організації?
6. Які функції виконує організаційна культура?

## ТЕМА 5 МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 5.1. Методи стратегічного управління

Зростаюча нестабільність навколишнього зовнішнього ділового середовища вимагає від організації розробки усе більш складних і деталізованих систем управління. У практиці стратегічного управління склалися два типи систем: *система визначення позицій* (довгострокове стратегічне планування, управління шляхом вибору стратегічних позицій), тобто спрямований наступ організації у її зовнішнє оточення; *система вчасної реакції* (управління з використанням ранжирування стратегічних завдань, управління за сильними сигналами, за слабкими сигналами, в умовах несподіванки), що дає відповідь на швидкі й несподівані зміни у зовнішньому оточенні організації.

Вибір необхідної системи визначення позиції обумовлений складністю й новизною завдань, які диктує навколишнє оточення. Вибір рішення залежить від характеру змін і передбачуваності завдань. Тому для управління в умовах ринку І. Ансофф запропонував кілька методів стратегічного управління, які використовуються для прийняття управлінських рішень. Розглянемо в цій главі найпоширеніші з них.

#### *Управління за допомогою вибору стратегічних позицій і ранжирування стратегічних завдань*

При розробці ідеї стратегічного планування і управління було ясно, що можливості переходу до нових видів діяльності залежать від того, наскільки організація у змозі успішно в них функціонувати. Тому вибір стратегії виходив з того, наскільки нові стратегії як у традиційних галузях, так і у нових сферах бізнесу відповідають накопиченому потенціалу організації. Отже, одним з перших етапів у розробці принципів стратегічного управління і планування став аналіз потенціалу організації з виявленням і оцінкою її сильних і слабких сторін.

Разом з тим на певному етапі розвитку стало зрозуміло, що така орієнтація тільки на накопичений потенціал організації зводить до можливості її стратегічних дій. Підприємства не могли знайти для себе перспективну галузь, щоб у ній можна було реалізувати накопичений досвід. Більш того, навіть при відновленні конкурентних стратегій у рамках звичайної діяльності компанії накопичений досвід нерідко обертався слабкою стороною і не давав освоювати інновації, що виникали. Традиційна орієнтація на масове виробництво стандартного товару (послуги) перестала задовольняти ринок, який вимагав більшої розмаїтості продуктів і послуг. Висновок полягає в тому, що опора на минулий досвід може обернутися нездатністю правильно зорієнтуватися на ринку в нових умовах господарювання. У цьому зв'язку концепція стратегічного планування стала перетерплювати зміни.

Для того, щоб впоратися зі швидкозмінюваною ситуацією, підприємства використовують *принцип управління шляхом ранжирування* стратегічних завдань, що представлений на рис. 5.2.

У рамках управління з використанням ранжирування виконуються наступні заходи.

1. Проводиться постійне відстеження тенденцій зміни зовнішнього середовища.
2. Здійснюється аналіз виявлених тенденцій зміни зовнішнього середовища й проводиться оцінка терміновості прийняття рішень, які доводять до відома вищого керівництва організації на регулярних нарадах, у міру виникнення нових погроз і нових можливостей.





Рис. 5.2 - Управління на підставі ранжирування завдань

3. Керівництво вищої ланки і планово-економічна служба підприємства розглядає отримані результати аналізу зовнішніх і внутрішніх тенденцій підприємства й у свою чергу ранжирує їх за чотирма категоріями:

а) найтерміновіші й важливіші завдання, що вимагають негайного розгляду, відправляються на вивчення, у ході якого існуючими підрозділами організації розробляються і приймаються прийнятні рішення, у випадках необхідності для їхнього рішення формуються спеціальні оперативні групи;

б) важливі завдання середньої терміновості, які можуть бути вирішені в межах наступного планового періоду;

в) важливі, але нетермінові завдання, які вимагають постійного контролю;

г) завдання, які є не істотними для підприємства й не заслуговують подальшого розгляду.

4. Вищим керівництвом підприємства контролюються рішення, прийняті підрозділами компанії, і оцінюються з погляду можливих стратегічних і тактичних наслідків.

5. Керівництво повинно постійно переглядати і поновлювати перелік виникаючих проблем і їх пріоритетність.

З точки зору практичного використання метод управління шляхом ранжирування стратегічних завдань є порівняно простою системою відстеження тенденцій зміни зовнішнього й внутрішнього середовища організації.

#### *Управління за сильним і слабим сигналами*

Інформаційне забезпечення проблем, що виявляють у ході спостереження за зовнішнім середовищем, може бути різним. Одні з проблем є очевидними й конкретними, тому для підприємства дати оцінку їх значущості і вжити адекватних заходів нескладно. Такі проблеми називаються обумовленими за сильними сигналами.

Ті проблеми називаються обумовленими за слабкими сигналами - ранніми і неточними ознаками настання важливих подій у зовнішньому і внутрішньому середовищі

організації. До таких проблем можна віднести, наприклад, той очевидний факт, що в найближче десятиліття арабські країни будуть залишатися вогнищем серйозних політичних й економічних конфліктів. Разом з тим не можна з впевненістю пророчити, де й коли вони виникнуть й яку конкретну форму приймуть.

Табл. 5.4 демонструє методику використання слабких (і сильних) сигналів. При цьому основна перевага - можливість попередньої готовності: чим краще підготовлена організація до моменту початку дій, тим менше часу їй потрібно для завершення реакції.

Таблиця 5.1 - Рівні поінформованості в умовах несподіваних змін

Обсяг інформації	Рівень інформованості				
	Почуття нових можливостей	Джерело нових можливостей	Конкретна можливість	Конкретні відповідні заходи (реакція)	Конкретні результати
Переконавання у неминучості спонтанного	Так	Так	Так	Так	Так
Встановлено область можливого виникнення спонтанного явища	Не має	Так	Так	Так	Так
Існують характеристики проблеми, її масштабу і періоду виникнення	Не має	Не має	Так	Так	Так
Вироблено відповідні заходи: момент початку, програма дій, фінансове	Не має	Не має	Не має	Так	Так
Фінансові наслідки і вжиті заходи піддаються оцінці	Не має	Не має	Не має	Не має	Так

Звичайна реакція організації означає рішення проблеми звичними засобами: структурними, системними і процедурними. Спонтанна реакція на надзвичайну ситуацію дозволяє заощаджувати час. У цьому випадку робиться усе можливе для найшвидшого початку відповідних дій, перестають діяти звичайні правила й процедури; першорядні питання відсуваються на другий план, границі між організаційними підрозділами стираються, деякі заходи дублюються, запроваджується зайва робота тощо.

Якщо потенційний вплив оцінюється як значний, то виникає питання: який сигнал про нього надходить? Насамперед варто встановити ступінь терміновості. Як видно на схемі (рис. 5.3), питання, рішення яких можна затримати або відкласти; ведуть до однакової черговості дій як при сильних; так і при слабких сигналах. Однак проблеми, пов'язані із сильними сигналами, вимагають розробки програми черговості дій, тоді як проблеми, зв'язані зі слабкими сигналами, повинні вирішуватися шляхом послідовного залучення капіталів.

#### *Управління в умовах стратегічних несподіванок*

У реальному житті деякі проблеми вислизає від спостерігачів, як би вони не намагалися їх виявити і перетворюються в стратегічні несподіванки.

Це означає, що:

У проблема виникає раптово й всупереч очікуванням;

У вона ставить нові завдання, що не відповідають минулому досвіду організації;

У невміння організації прийняти адекватні контрзаходи призводить або до великого фінансового збитку або до погіршення можливостей одержання прибутків;

У контрзаходи повинні бути прийняті терміново, але звичайний, існуючий в організації порядок дій цього зробити не дозволяє.

Найбільші труднощі виникають при сполученні всіх чотирьох факторів. Колишні стратегії і плани не годяться, оскільки завдання є принципово новими, а інформація, яку потрібно освоїти і вивчити, іде величезними потоком. При такій ситуації організації загрожують інформаційні перевантаження. Раптовість й імовірність великої втрати усвідомлюється в організації настільки глибоко, що виникає погроза загальної паніки. Ініціатива знизу, що за звичайних умов дає прискорювальне прийняття контрзаходів, в умовах стратегічної несподіванки губить дієвість і навіть може виявитися небезпечною. Керівники нижчих ланок, опинившись без вказівок до дії, починають «тягти ковдру на себе» і створюють плутанину. Нарешті, турбота про збереження здорового морального клімату й складності, пов'язана з несподіваною ситуацією, відволікають увагу від повсякденної роботи - виробництва, збуту й розподілу продукції.

Якщо організація припускає, що рівень зовнішньої нестабільності є істотним, то вона повинна зайнятися підготовкою системи надзвичайних заходів при стратегічній несподіванці. Характерні риси цієї системи полягають у наступному.

1. В умовах стратегічної несподіванки включається комунікаційна мережа зв'язків для надзвичайних ситуацій, яка діє, перетинаючи границі організаційних підрозділів, фільтрує інформацію і швидко передає її в усі ланки організації.

2. На час надзвичайного стану перерозподіляються обов'язки керівництва: одна група присвячує свою увагу контролю й збереженню здорового морального клімату в організації; інша - веде звичайну роботу; з мінімальним рівнем зривів; третя - займається вживанням над звичайних заходів.

3. Для вироблення надзвичайних заходів вводиться в дію мережа оперативних груп:

У керівники й члени оперативних груп, незважаючи на сформовані канали внутріорганізаційних взаємозв'язків, становлять підрозділи або групи стратегічної дії, а не планування;

У будується прямиий зв'язок між оперативними групами й групою керуючих вищої ланки;

У група управляючих, що належить до вищого керівництва, формулює загальну стратегію, розподіляє відповідальність між виконавцями й координує управління;

У низові оперативні групи виконують роботу на своїх ділянках у рамках загальної стратегії.

4. Оперативні групи й зв'язки між ними формуються заздалегідь і проходять випробування. Для цього заздалегідь може бути організовано кілька систем зв'язку різного призначення: одна для вирішення несподіваних проблем в області збуту, друга - в області технологій, третя - в області політики тощо. При цьому оперативні групи навчаються швидко реагувати на принципово нові проблеми, сполучаючи точні методи аналізу із творчим підходом.

Причому вирішуються реальні стратегічні завдання, як якби вони виникли зненацька.

За дуже рідкісними винятками організації не розташовують і навіть не готують для себе формальні системи управління в умовах стратегічної несподіванки. Основні риси системи, описаної вище, відповідають реальному досвіду вирішення непередбачених завдань в окремих організаціях.

З мірою наростання непередбачуваності зовнішнього середовища передові організації розробляли усе більш складні й швидкодіючі системи управління в нових

умовах. Однак поряд із цим управляючі багатьох інших організацій та ряд вчених запропонували протилежне рішення: спростити процес і зменшити період довгострокового планування, відмовитися від планування на користь інтуїції й досвіду.

На нашу думку, обидва підходи заслуговують уваги. Успішно протистояти впливу зовнішнього середовища можна у тому випадку, коли складність і швидкість прийняття рішень в організації відповідають складності й швидкості змін, що відбуваються. Організація може нічого не домогтися спрощеними або занадто складними рішеннями. Таким чином, для того щоб справлятися з усе більш складними проблемами свого оточення, менеджменту потрібно будувати все складніші системи управління.

#### *Управління стратегічним набором*

При стратегічному плануванні керівництво організації зіштовхується з рядом проблем, які визначають її положення на ринку. Сформулюємо ці проблеми у вигляді питань:

- У Які напрямки бізнесу звертати?
- У Які напрямки бізнесу розвивати?
- У У який бізнес перейти?

Планування стратегічної позиції в бізнесі базується на тому, чим компанія займається у цей момент, які напрямки нею не охоплені, а також що більш і що менш важливо у здійснюваною організацією діяльності.

Одиницею аналізу діяльності організації, її оточення, з погляду визначення тенденцій розвитку й можливих небезпек, стала *стратегічна зона господарювання - СЗГ*, яка розглянута вище. Тому при розробці стратегії і виборі курсу дій на підприємстві повинні бути визначені й проаналізовані відповідні СЗГ. Результатом такого виявлення й аналізу повинна стати оцінка перспектив у розрізі темпів зростання, норми прибутку, стабільності й технологій.

При виборі конкурентного статусу проводиться аналіз, що допомагає організації, по-перше, у визначенні стратегії, управлінських можливостей і ресурсів, які організація повинна зосередити в СЗГ за своїм вибором; по-друге, у визначенні програми короткострокового розподілу ресурсів між СЗГ.

Збалансованість набору СЗГ із різними життєвими циклами дає відповідь на одне з найважливіших для організації питань в сучасних умовах господарювання: яким повинен бути набір СЗГ на тривалу перспективу і які зони господарювання організація повинна прагнути освоїти.

### **5.2. Критерії і показники оцінки стратегічного контролю**

*Контроль* - одна з основних функцій управління і відповідно стратегічний контроль - одна з функцій стратегічного управління. Контроль складається з установки стандартів, виміру фактично досягнутих результатів і здійснення коригувального впливу у випадку, якщо отримані результати відрізняються від установлених стандартів. Контроль сприяє тому, щоб фактично отримані результати минулих дій наблизили дійсний стан до необхідного або бажаного.

*Стратегічний контроль* - це збирання й обробка інформації про реалізацію стратегії, зіставлення її з параметрами, заданими заздалегідь у стратегічних планах або програмах, виявлення відхилень, аналіз причин, які викликали такі відхилення, їх оцінка й ухвалення рішення про коригувальний вплив. Завдання стратегічного контролю полягає не в тому, щоб зафіксувати невиконання або який-небудь зрив, а в тому, щоб не допустити зриву, досягти стратегічних цілей у намічений термін.

Починається стратегічний контроль зі *встановлення цілей* розвитку об'єкта управління. Вимір отриманих результатів, *моніторинг* стану контрольованого об'єкта - наступна стадія стратегічного контролю. На заключній стадії контролю відбувається *порівняння результатів* вимірів з цільовими орієнтирами, виявлення розбіжностей, які

вимагають коригувального впливу й здійснення цього впливу.

Успішний стратегічний контроль повинен мати наступні характеристики:

*У Своєчасність.* Після бійки кулаками не махають, - говорить відоме прислів'я, тобто, нема рації здійснювати коригувальні впливи (махати кулаками), у тому випадку, коли дія (бійка) закінчилася.

*У Орієнтація на результат.* Важливо проконтролювати результат виконання роботи, а не момент приходу на робоче місце після обідньої перерви: якість звіту, підготовленого співробітником, а не якість застругування олівців на його робочому місці.

*У Простота.* Ускладнені процедури контролю, як правило, приводять до того, що гальмується виконання інших управлінських функцій. Доцільно контролювати лише кілька ключових показників, але робити це систематично й ефективно.

*У Економічність.* Витрати на контроль повинні бути порівнянними з іншими видами витрат. Контроль не повинен ставати домінуючою функцією управління.

*У Відповідність місії організації.* Стратегічному контролю підлягає в остаточному підсумку ступінь відповідності результату діяльності організації її місії. Стратегічний контроль повинен бути спрямований на основні цілі, критерії й показники діяльності організації.

У цілому процес контролю поданий на рис. 5.5. Він починається зі встановлення цілей. Потім впливає стадія розробки критеріїв, оціночних показників і розмірів припустимих відхилень. Далі вироблені критерії доводять до співробітників, і організується процес виміру оціночних показників. Після порівняння оціночних показників із цільовими процесами контролю розгалужуються: або значущі відхилення відсутні, і тоді на цьому закінчується даний цикл контролю, або зафіксовані значущі відхилення. У випадку якщо в процесі виміру відбувається відхилення від заздалегідь заданих цільових показників, то процес контролю знову розгалужується. Далі або виробляються коригувальні впливи й усуваються відхилення, або переглядаються критерії оцінки. У кожному разі цикл контролю потім повторюється знову.

Критерії оцінки будують на основі конкретних цілей, які були вироблені на стадії стратегічного планування. Усі критерії, застосовані в процедурі контролю, обираються з цілей, які лежать в основі стратегії організації. Ці цілі повинні бути вимірними й орієнтованими в часі, щоб можна було зіставити результати, отримані організацією, підрозділом або окремою людиною, з попередніми орієнтирами й цілями. Безпосередньому кількісному виміру піддаються не всі цілі, то ж у таких випадках корисно формувати непрямі показники. Для будь-якої цілі обов'язково варто встановлювати контрольовані вимірні параметри, у противному випадку весь процес управління губить усякий зміст.

При інтегральній оцінці діяльності будь-якої організації використовують показники результативності й ефективності. Це - два різних поняття.

*Результативність* - це ступінь досягнення фіксованої цілі, часто вимірюється у відсотках. Наприклад, план випуску виробів виконаний на 105 %; рівень браку склав 80 % припустимого рівня; безробіття склало 8 % загальної чисельності зайнятих, що менше раніше прогнозованого рівня на 9 %.

*Ефективність* - це відношення результату до витрат. Наприклад, прибуток і розрахунок на одиницю основного капіталу склав 20 %; річний випуск продукції на одного зайнятого склав 40 млн. грн.; на кожен додаткову гривню, витрачену на розвиток системи контролю збору податків, отримано 20 грн. додаткових податкових надходжень.

Обов'язковим елементом процедури контролю є встановлення розмірів припустимих відхилень. Наприклад, якщо серед тисячі виробів у середньому трапляється один бракований, то це може вважатися прийнятним рівнем якості. Якщо в окремо взятій тисячі виробів виявилось два бракованих, то таке відхилення може вважатися

нормальним. Якщо ж на тисячу виробів прийде 20 бракованих, то цей рівень відхилення вважається ненормальним, і у цьому випадку знадобиться коригувальний вплив. Те ж можна сказати й про фінансові результати. Якщо в організації планували одержати 1 млн. грн. прибутку, а одержали 900 тис. грн., то цей результат у ряді випадків може вважатися прийнятним, у той час як одержання 500 тис. грн. прибутку може вважатися істотним відхиленням, що вимагає коригувального впливу.

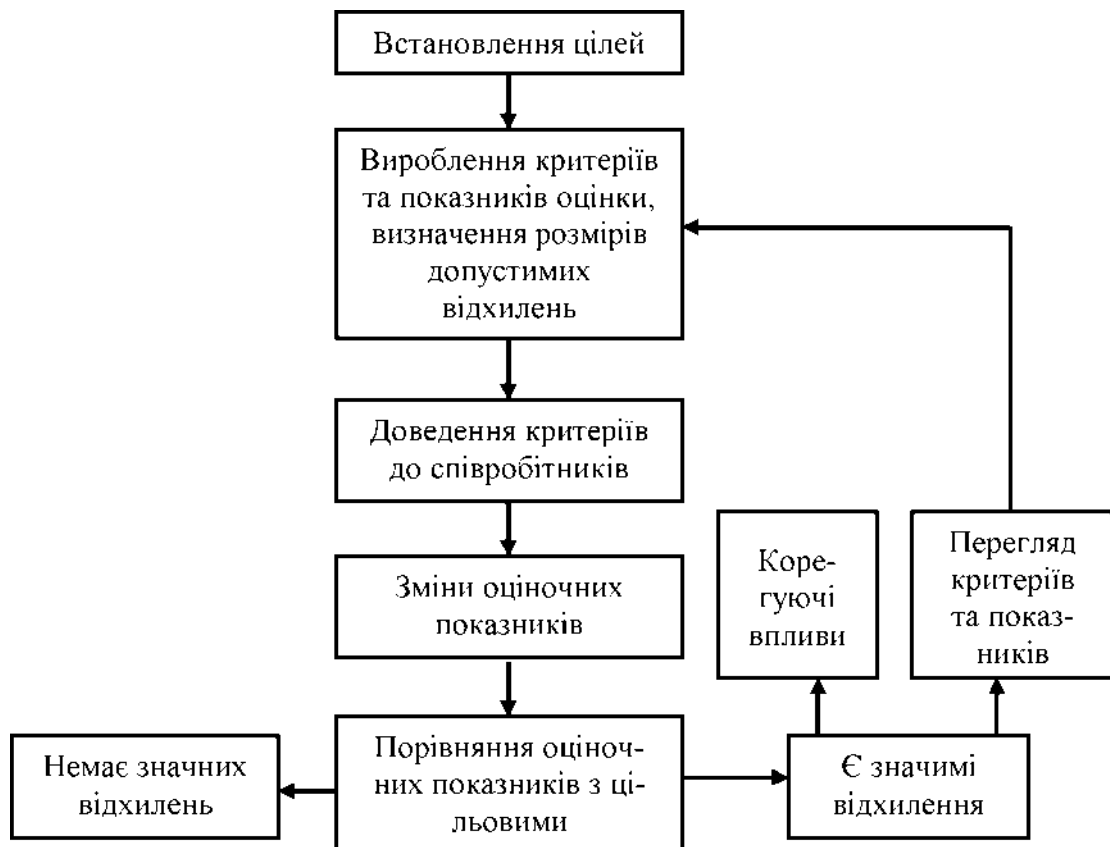


Рис. 5.5 - Процес контролю

У ряді випадків організації, які мають досвід стратегічного контролю, впроваджують у себе інтегровані стратегії, які допомагають одночасно запровадити методи й підходи стратегічного управління у підрозділах і здійснити потужний стратегічний контроль у кожному підрозділі.

Одна з таких стратегій - стратегія фірми *Scandia*, яку у самій фірмі називають *Навігатор*. Управлінська технологія, вироблена в рамках Навігатора, пропонує кожному підрозділу, навіть кожному працівникові планувати власну діяльність відповідно до певного шаблону. Цей шаблон передбачає:

- У встановлення місії, формування бачення, визначення стратегії;
- У виявлення факторів успіху, необхідних для досягнення поставлених цілей;
- У складання плану дій, спрямованих на використання цих факторів або на їхній розвиток;

У визначення індикаторів (показників), за якими можна буде визначати успіх дій у рамках даного плану.

За кожним напрямком дій встановлюються відповідні індикатори, які відбивають різні аспекти діяльності підрозділу або корпорації в цілому:

Інакше кажучи, Навігатор підказує кожному підрозділу й кожному працівникові, що, плануючи ті чи інші конкретні дії, доцільно продумати: У якими будуть наслідки у

фінансовому сенсі, як вони відіб'ються на найважливіших фінансових показниках роботи підрозділу або компанії в цілому;

У які будуть наслідки з погляду людського капіталу, тобто як вони відіб'ються на індивідуальній компетенції співробітників, на їх складі, мотивації тощо;

У як дані дії відіб'ються на клієнтах, на їхній прихильності фірмі; залучать заплановані дії нових клієнтів чи ні;

У як зміняться основні бізнес-процеси, їхня ефективність; чи стануть вони більше гнучкими, прозорими для клієнтів;

У як у заплановані дії вписуються в загальні стратегічні плани розвитку, що вони міняють, які нові елементи вносять тощо.

Неважко бачити, що основні положення Навігатора значною мірою відповідають загальним підходам, використовуваним у теорії стратегічного планування, у той же час ці положення дозволяють реалізувати їх на усіх рівнях управління.

### 5.3. Сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю

Основні сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю такі:

1. Перерозподіляються функції контролю.
2. Поліпшується інформаційне забезпечення контролю.
3. Змінюється зміст контролю.

Коротко розглянемо ці тенденції.

1. *Контрольні функції*, традиційно здійснювані централізовано (у комерційній фірмі - її керівництвом, а у державі - центральними органами) поступово переходять до:

У сторонніх організацій, що спеціалізуються на функціях контролю;

У споживачів продукції;

У низових ланок управління.

Частина контрольних функцій передається зовнішнім організаціям. Найбільш яскраво цю тенденцію бачимо в аудиті, коли незалежна аудиторська фірма перевіряє правильність бухгалтерських і фінансових документів. Ряд контрольних функцій здійснюється у процесі консультування, коли зовнішній консультант перевіряє відповідність тих або інших процесів стандартам, відомим консультантові. Зовнішній контроль має низку переваг: він вільний від звичних поглядів, схем дій і здатний запропонувати більш ефективні коригувальні впливи. Нерідко він користується власними критеріями, які не завжди збігаються з критеріями внутрішнього контролю.

Частина контрольних функцій делегується з верхніх поверхів управління на нижні. В основному це стосується функцій поточного контролю. Ця тенденція викликана, зокрема, тим, що у багатьох організаціях створюються самостійні малі підрозділи і філії, наділені самостійними функціями і певною відповідальністю. Разом з відповідальністю делегуються і повноваження контролю. Контроль перетворюється з твердого і централізованого на дружній і децентралізований. У зв'язку з делегуванням функцій контролю зменшується кількість контролерів, у той же час контроль стає більш діючим і ефективним. Контроль наближається до безпосередніх виконавців і значною мірою починає здійснюватись ними ж.

У ряді випадків користувач, споживач стає головним контролером. Так, зокрема, у державній службі на місце тотального бюрократичного контролю приходять контроль з боку споживачів послуг державної служби, що здійснюється як безпосередньо, так і за допомогою громадських організацій і засобів масової інформації.

Функції контролю поступово перерозподіляються: рутинний поточний контроль верхні ланки управління делегують на нижчі рівні управління, допоміжні, у тому числі аналітичні функції передають на субконтрактній основі професійним контролерам, ключові параметри віддають контролювати споживачам, а стратегічні аспекти контролю залишають у себе. Таким чином, стратегічний контроль залишається функцією вищого

керівництва в усіх організаціях: і в комерційних, і в державні.

2. Розвиваються нові *інформаційні системи*, що дозволяють у певних аспектах автоматизувати процес управління й контролю.

Одночасно з розвитком потужних інформаційних систем, які використовують сучасні можливості обчислювальної техніки й телекомунікаційні технології, міняється зміст інформаційних потоків, що беруть участь у процедурі контролю. У зв'язку зі зсувом поточного контролю зверху вниз потоки інформації від споживача до виробника стають більш прямими й не зачіпають вищих ешелонів управління. У той же час загальною тенденцією контролю в усіх передових організаціях стає зменшення кількості контрольованих параметрів з одночасним збільшенням числа вимірів і підвищенням ефективності кожної процедури контролю.

Сучасні інформаційні системи управління підприємствами дають широкий простір для організації контролю над протіканням бізнес-процесів. При цьому функції контролю є практично в усіх класах сучасних інформаційних систем. Так, наприклад, у рамках ERP (*Enterprise Resource Planning*) системи можна здійснювати контроль над протіканням процесів виробництва, збуту, зберігання готової продукції, а також контролювати практично в режимі реального часу фінансові показники підприємства.

*ERP-система* - це інтегрована система управління, яка включає уніфіковану централізовану базу даних, єдиний додаток і загальний інтерфейс користувача для управління фінансово-господарською діяльністю: виробничою, економічною і фінансовою, збутовою, закупівельною, зберігання продукції й матеріалів і безліччю інших. У таких системах з'єдналися досягнення в області обробки даних і в області сучасного менеджменту.

Така система дозволяє автоматизувати управлінські технології на основі формалізації й автоматизації інформаційних потоків, що використовуються в управлінні підприємством. При цьому система здатна здійснювати контроль на підприємстві потоків матеріалів, основних засобів і фінансів, якості послуг, фінансовий контроль, контроль бухгалтерії. Ця система дозволяє не тільки констатувати факти, але й впливати на результати управлінських рішень. Результати контролю включаються до загального середовища для швидкої передачі даних і обміну інформацією між співробітниками компанії, між компанією і її клієнтами. Такий метод контролю дозволяє створити інструментарій для прийняття правильних стратегічних і оперативних рішень для всіх співробітників компанії.

3. Міняється *зміст контролю й методи* його здійснення. Так, зокрема, від виміру витрат центр ваги переноситься на вимір результатів.

Традиційні підходи у державному управлінні характеризуються постійною концентрацією уваги на тому, скільки витрачено державних коштів, при цьому вимір реального результату залишається в тіні. Суть нового підходу - у переносі уваги на контроль і моніторинг результатів, одержуваних у підсумку дій державної служби.

У сучасній вітчизняній практиці державного контролю поки ще переважає орієнтація на вимір витрат. Зокрема, при перевірці виконання програм Рахунковою палатою основний акцент робиться на контролі цільових витрат коштів і відповідності фактичних витрат запланованим. У той же час ключовим питанням контролю будь-яких державних витрат повинно стати питання про те, в якому ступені досягнуті поставлені цілі й чи відповідають зроблені витрати отриманим результатам.

#### 5.4. Бенчмаркінг

Новим методом контролю і підвищення ефективності діяльності, який отримав останнім часом широке поширення у світовій практиці, є *бенчмаркінг*. Це особлива управлінська процедура, яка полягає в тому, що у практику роботи організації впроваджуються технології, стандарти й методи роботи кращих організацій-аналогів. У



процесі бенчмаркінгу здійснюється пошук організацій (підприємств), які показують найвищу ефективність, навчання їх методам роботи і реалізація передових методів у власних умовах. У процесі бенчмаркінгу аналізується практика кращих організацій, відшукуються відповіді на запитання: що, як і чому роблять лідери в процесі задоволення потреб споживачів і клієнтів.

*Бенчмаркінг* - термін, що спочатку використався землевпорядниками для позначення ступеня піднесення. В управлінні бенчмаркінг націлений на виявлення й використання кращого досвіду у виробництві товарів і послуг.

В основі бенчмаркінгу лежить концепція постійного вдосконалювання діяльності, що передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації й оцінки дій з метою стійкого поліпшення діяльності організації.

Основний зміст бенчмаркінгу полягає не стільки в тому, щоб визначити, наскільки інші організації виявилися успішніші, скільки виявити фактори й методи роботи, які дозволили б досягти більш високих результатів. Можна виділяти *конкурентний* і *функціональний* бенчмаркінг. Конкурентний бенчмаркінг розглядає виробу, послуги і процеси роботи прямих конкурентів організації. Функціональний бенчмаркінг розглядає виробу, послуги і процеси роботи організацій, що не є прямими конкурентами даної організації.

Дані про найкращій у світі досвід виробництва продукції або процес обслуговування іноді важко виявити в силу того, що вичерпна інформація вимагає досить високих витрат. Тому бенчмаркінг часто використовує інформацію про організації, які просто виявилися кращими за тими чи іншими параметрами. Надалі можуть бути виявлені нові кращі зразки, і бенчмаркінг здобуває характер безперервного процесу постійних удосконалень.

У вітчизняній практиці минулих років використання передового досвіду кращих підприємств було організовано в рамках соціалістичного змагання. Однак у бенчмаркінга, що використовується в ринкових умовах, є важливі відмінності від впровадження передового досвіду через організацію соцзмагання в умовах централізованої економіки:

У соцзмагання, як правило, нав'язувало кращі зразки зверху, а бенчмаркінг проводиться на ініціативній основі;

У бенчмаркінг використовує передовий досвід не тільки аналогічних підприємств, але й підприємств інших галузей і сфер;

У бенчмаркінг не шукає найкращих зразків для наслідування, йому досить використати досвід діяльності, що за тими чи іншими параметрами виявився кращім, і на цій основі проводити поліпшення власної діяльності;

У бенчмаркінг здійснюється, як правило, безупинно, щораз після впровадження тих чи інших нововведень проводиться новий пошук кращих зразків для передачі передового досвіду.

Класичним прикладом, широко розтиражованим у західній літературі з менеджменту, став бенчмаркінг фірми *Хегох*. На початку 1980-х років підрозділ цієї фірми, зайнятий дистрибуцією, зштовхнувся з низькою ефективністю виконання складських функцій. *Хегох* цілеспрямовано вивчив практику організації складських робіт у різних компаніях і зупинився на компанії *L.L.Bean*, у якій складські операції виконувалися досить ефективно з використанням передових інформаційних технологій. Параметри складованих одиниць зберігання у цих двох компаній були схожими, що давало підставу застосувати у *Хегох* досвід організації складської діяльності *L.L.Bean*. Головною перевагою *L.L.Bean* було те, що вона на основі безпаперової технології організувала виконання усіх складських операцій в автоматизованому режимі й на цій основі домоглася значного зниження витрат. Реалізація тих же підходів і використання аналогічних інформаційних технологій дозволили *Хегох* істотно підвищити ефективність

складських операцій.

Останнім часом у ряді країн бенчмаркінг розвивається у напрямку створення кооперативів бенчмаркінга. Групи організацій або підрозділів збираються, щоб вчитися один у одного, використовуючи для самооцінки ідентичні індикатори. Це приводить до подальшого розвитку організацій суспільного сектору, підвищення їхньої ефективності. Цей вкрай цікавий напрямок діяльності може знайти свій розвиток у вітчизняній практиці, у тому числі на базі таких організацій, як союзи міст, регіональні асоціації місцевого самоврядування тощо.

Бенчмаркінг може розглядатися як своєрідна технологія навчання. Він і повинен орієнтуватися насамперед на навчання. Ефект навчання у бенчмаркінгу може виникнути лише за відповідних організаційних і культурних передумов. Серед них необхідний рівень децентралізації керування, делегування повноважень, відсутність вертикальної ієрархії й наявність засобів горизонтальної координації. У той же час сам по собі бенчмаркінг відіграє підлеглу роль у рамках загальної стратегії навчання організацій. Необхідним елементом цієї стратегії є навчання тому, як варто навчатися. Справа в тому, що багато організацій усе ще не адаптувалися до нових умов, що вимагають безперервного й постійного процесу навчання, і їхня здатність до навчання перебуває нижче необхідного рівня. У зв'язку із цим у програмах навчання і підвищення кваліфікації державних і муніципальних службовців доцільно передбачати спеціальні тренінги, націлені на використання нових методів менеджменту в державному й муніципальному управлінні, а також тренінги, що розвивають у державних і муніципальних службовців здатності до навчання й самонавчання.

Бенчмаркінг можна розглядати як інструмент загального управління якістю. Цей інструмент із успіхом використовується: у ряді корпорацій. Бенчмаркінгу допомагає орієнтація на стандарти управління якістю і, насамперед, *стандарти ІСО серії 9000*. Орієнтація на ці стандарти із застосуванням бенчмаркінгу дозволяє робити висновки щодо того, як й у якому напрямку розвивати управління, і одночасно дає точку відліку для оцінки системи управління. Виконання стандартів ІО 9000 не тільки в комерційних, але й у державних організаціях, в тому числі в органах регіонального й муніципального управління, є важливим кроком до підвищення ефективності їхньої роботи. У цей час система «загального управління якістю» досить широко застосовується в діяльності комерційних організацій усіх країн світу. Здається, що усі основні підходи, що використані в цій системі, з успіхом можуть застосовуватися в діяльності місцевих органів влади.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть найбільш відомі методи стратегічного управління.
2. Які Ви можете назвати етапи управлінських систем?
3. Які заходи необхідно виконати для використання ранжирування?
4. Критерії та показники оцінки стратегічного контролю.
5. Сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю.
6. Що таке бенчмаркінг?

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

##### **1. Законодавча база:**

1. Конституція України: офіц. текст: [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. із змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 р.: станом на 1 січня 2006 р.]. - К.: Мін-во Юстиції України, 2006. - 124 с. - КВК 966-7630-14-5.
2. Господарський кодекс України: прийнятий 16 січня 2003 р. - К.: Істина, 2003. - 208с.
3. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності: Закон України від 18.02.1992 р. № 2132-12.

4. Про антимонопольний комітет України: закон України від 26.11.93 р. № 3660-12.
5. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 01.01 р. № 2210-III.
6. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від р. №236/96.
7. Про приватизацію державного майна: Закон України від 04.03.1992 р. № 2164-XII.
8. Про зайнятість населення: Закон України від 01.31.1991 р. № 803.
9. Про оподаткування прибутку підприємств: закон України від р. № 283.
10. Про рекламу: закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР.
11. Про захист прав споживачів: закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII.

## 2. Основна література:

1. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. - К.: ЦУЛ, 2003. - 396 с.
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема; пер. с англ. - М.: Издательство «Финпресс», 2000. - 272 с.
3. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М.В. Володькина. - К.: Знання-Прес, 2002. - 149 с.
4. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Юристъ, 2002. - 416 с.
5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. - К.: Знання, 2006. - 366 с.
6. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учебник для ВУЗов / М.И. Круглов. - М.: Русская Деловая Литература, 1998. - 768 с.
7. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. учебник для ВУЗов / Н.Ю. Круглов, М.И. Круглов. - М.: Из-во РДЛ, 2003. - 464 с.
8. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для ВУЗов / А.Н. Люкшинов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 375 с.
9. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. - 288 с.
10. Менеджмент для магистров: учебное пособие / под ред. д.е.н., проф. А.А. Епифанова, д.е.н., проф. С.Н. Козьменко. - Суми: ИТД «Университетская книга», 2003. - 762 с.
11. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнатєва. - К.: Каравела, 2006. - 320 с.
12. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 336 с.
13. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. - К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. - 560 с.
14. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. - К.: Кондор, 2003. - 196 с.
15. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. - К.: Основи, 1997. - 390 с.
16. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Л.О. Прокопчук. - Спб: Изд-во Михайлова В.А., 2004. - 511 с.
17. Стратегический менеджмент: учебник / пер. с англ. Н.И. Алмазовой. - М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. - 336 с.
18. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева и М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

19. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело, 2001. - 448 с.
20. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підр. / З.Є. Шершньова. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
21. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / под ред. А.П. Градова. - 2-е изд., испр. и доп. - СПб.: Специальная литература, 1999. - 589 с.
22. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие / А.Ю. Юданов. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. - 384 с.

### 3. Додаткова література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 2002. - 544 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 208 с.
3. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М: ОАО Типография «Новости», 2000. - 256 с.
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф; пер. с англ. - М.: «Прогресс», 1985. - 327 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб: Питер Ком, 1999. - 416 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.Л. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
7. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн; пер. с англ. / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 175 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998. - 296 с.
9. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Водачкова. - М.: Экономика, 1989. - 167 с.
10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління: графічне моделювання: навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. - К.: КНЕУ, 2000. - 457 с.
11. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.В. Головка, С.В. Сагова / за ред. М.В.Кужельного. - К.: КНЕУ, 2002. - 198 с.
12. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М: МП «Сувенир», 1993. - 488 с.
13. Гордон Ян. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова. - М.: Вершина, 2006. - 368 с.
14. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: учебное пособие / Г.А. Дмитренко. - 2-е изд., испр. - К.: МАУП, 2002. - 192 с.
15. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль; пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. - 3-е изд. - СПб: Питер, 2002. - 544 с.
16. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Издательство «Питер», 1999. - 560 с.
17. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер; пер. с англ.: учебное пособие. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. - 272 с.
18. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учебное пос. / В.С. Ефремов. - М.: Финпресс, 1998. - 192 с.
19. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф; пер. с англ. / науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. - М: Экономика, 1991. - 239 с.

20. Ковальчук М.І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві: навч. посіб. / М.І. Ковальчук. - К.: КНЕУ, 1997. - 224 с.
21. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно; пер. с англ. / общ. ред. и вст. сл. О.С. Виханского. - М.: Прогресс, 1987. - 384 с.
22. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с франц. - СПб: Наука, 1996. - 589 с.
23. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: учебное пособие / В.Л. Лунев -М.: Финпресс, НГАиУ, 1997. - 356 с.
24. Латфуллин Г.Р. Теория организаций: учебник для ВУЗов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - СПб: Питер, 2003. - 400 с.
25. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. / под ред. И.И. Мазура. - М.: Высшая школа, 2000. - 587 с.
26. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира / Д. Мерсер; пер. с англ. / общ. ред. и предисл. В.С. Загашвили. - М.: Прогресс, 1991. - 456 с.
27. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством / Б.М. Мізюк. - Львів: «Коопспілка», ЛКА, 1999. - 388 с.
28. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организаций / Г. Минцберг / под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 2002. - 512 с.
29. Минцберг Г. Школы стратегии / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Издательство «Питер», 2000. - 336 с.
30. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 2001. - 688 с.
31. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции / Генрих Лемке. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2006. - 400 с.
32. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучаний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П.Наливайко. - К.: КНЕУ, 2001. - 227 с.
33. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухов. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. - 302 с.
34. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна / за ред. проф. Ш. Піддубного. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. - 264 с.
35. Пивоваров И.С. Стратегический менеджмент холдинга / И.С. Пивоваров. - СПб.: Печатный двор, 1994. - 172 с.
36. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. - Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. - 328 с.
37. Прахалад К.К.. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, Векант Рамасвами; пер. з англ. М. Сливозького. - К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2005. - 258 с.
38. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, З. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Ниссинен; пер. с финск. - М.: Прогресс, 1988. - 320 с.
39. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А.А. Шапошниковой. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. - 432 с.
40. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін. - К.: Київ, торг.-екон. ун-т, 2004. - 344 с.
41. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: учебник / В.С. Соловьев. - Ростов-

- на-Дону: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. - 448 с.
42. Стратегами бизнеса: справочник / Айвазян С.А., О.Я. Балкинд, Т.Д. Баснина и др. / под ред. Г.Б. Клейнера. - М.: КОНСЗКО, 1998. - 492 с.
43. Стратегическое планирование: учебное пособие / под ред. проф. А.Н.Петрова. - СПб.: ГУЗФ, 2003. - 200 с.
44. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под общ. ред. проф. А.Л. Традова, Б.И. Кузина. - СПб: Спец. Лит., 1996. - 510 с.
45. Тичи Н. Лидерм реорганизации (из опыта американских корпораций) / Н. Тичи, М. Деванна; сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1990. - 203 с.
46. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов / Н.Н. Тренев. - М.: Приор, 2000. - 288 с.
47. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 312 с.
48. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харрингтон. - Экономика, 1990. - 272 с.
49. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси; пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. - СПб: Питер, 2001. - 384 с.
50. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил; пер. с англ. - СПб.: Питер, 2005. - 384 с.
51. Хойер В. Как делать бизнес в Европе / В. Хойер / вступит. слово Ю.В. Пискулова. - М.: Прогресс, 1990. - 253 с.
52. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. - СПб: Питер, 2001. - 512 с.
53. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний - К.: КНЕУ, 2001. - 232 с.
54. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - 2-е изд. - СПб: Питер, 2009.
55. Шонбергер Р. Японские методы управления производством: девять простых уроков / Р. Шонбергер; сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1988. - 251 с.
56. Яковенко Е.Г. Циклы жизни экономических процессов, объектов и систем / Е.Г. Яковенко, М.И. Басе, Н.В. Махров. - М.: Наука, 1991. - 192 с.
57. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка; пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990. - 384 с.

#### 4. *Іноземна література:*

1. Byars Lloyd L., Rue Leslie W., Zahra Shaker A. Strategic Management / Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. company, 1996.
2. Tate Curtis E., Taylor Marilyn L., Hoy Frank S. Business Policy: Administrative, Strategic and Constituency Issues / Business Publications, INC, 1987.
3. Lynch R. Corporate Strategy / Aldersgate Consultancy Limited, 1997.
4. De Wit B., Meyer R. Strategy: Process, Content, Context / West Publishing Company, 1994.
5. Higgins J., Vincze J. Strategic Management. Text and Cases. Fifth Edition, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1993.
6. Robbins S. Organization Theory: Structure, Design and Applications, Third Edition, 1990.
7. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. Fourth Edition. - Prentice Hall Europe, 1997.

Навчальне видання

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
для здобувачів ступеня вищої освіти «Бакалавр» напрямку 6.030601  
«Менеджмент»  
(спеціальність 073 «Менеджмент»)  
денної форми навчання

Укладач:

**Калюжна Олена В'ячеславівна**