

**ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
«НІЖИНСЬКИЙ АГРОТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

**Ніжин
ПП Лисенко М.М.
2013**

УДК 330.338.

Рекомендовано Вченою радою ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»

Протокол № 1 від 29.08.2013 р.

Колектив авторів:

Стадник В.П. викладач (ВП НУБіП України НАТІ);

Даценко Н.М. викладач (ВП НУБіП України НАТІ).

Рецензенти:

Тичук З.Д., кандидат економічних наук (ВП НУБіП України "Ніжинський агротехнічний інститут");

Гудзинський О.Д., доктор економічних наук, професор (НУБіП України).

Стратегічне управління: [Навчальний посібник] / Колектив авторів:

В. П. Стадник., Н. М. Даценко – Ніжин: ПП Лисенко., 2012. – 430 с.

Навчальний посібник містить типову програму з дисципліни «Стратегічне управління», питання для самоконтролю, тестові завдання для перевірки знань, словник основних термінів та список літературних джерел для поглибленого вивчення дисципліни.

© Укл. Стадник В.П., 2013
© Укл. Даценко Н.М., 2013
© ПП Лисенко М.М., 2013

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1. ЕВОЛЮЦІЯ РОЗУМІННЯ ТА ПЕРЕДБАЧЕННЯ МАЙБУТНЬОГО ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1. Бюджетування та фінансовий контроль.....	7
1.2. Довгострокове планування	11
1.3. Стратегічне планування	15
1.4. Стратегічне управління.....	18
ТЕМА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРЕДУМОВ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ.....	30
2.1. Зміна завдань управління підприємством.....	30
2.2. Різноманітність підприємств.....	35
2.3. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.....	40
ТЕМА 3. СЕРЕДОВИЩЕ ГОСПОДАРСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	55
3.1. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації.....	55
3.2. Зовнішнє середовище організації.....	64
3.3. Проміжнє середовище (середовище завдань) організації.....	73
3.4. Внутрішнє середовище організації.....	97
ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	117
4.1. Сутність категорії «конкурентоспроможність».....	117
4.2. Конкурентоспроможність продукції.....	120
4.3. Конкурентоспроможність підприємства.....	126
4.4. Стратегічні групи конкурентів.....	134
ТЕМА 5. МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ.....	144
5.1. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT – аналізу.....	144
5.2. Прогнозування в системі стратегічного управління.....	151

5.3. Методи сценарного прогнозування.....	159
ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ.....	172
6.1. Цільовий підхід в управлінні.....	172
6.2. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу.....	186
6.3. Вітчизняний та закордонний досвід стратегічного управління.....	193
ТЕМА 7. МЕТА У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	206
7.1. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні.....	206
7.2. Місія, генеральна мета підприємства.....	213
7.3. Класифікація цілей.....	219
7.4. «Дерево цілей» підприємства.....	224
ТЕМА 8. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА «СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР».....	235
8.1. Сутність стратегії.....	235
8.2. Стратегічний набір.....	243
8.3. Загальні та загальноконкурентні стратегії організації.....	252
8.4. Продуктово-товарні стратегії.....	274
8.5. Ресурсні стратегії.....	327
8.6. Функціональні стратегії.....	342
ТЕМА 9. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	361
9.1. Основні підходи до формулювання стратегій.....	361
9.2. Мета та принципи стратегічного планування.....	365
ГЛОСАРІЙ.....	373
ТЕМИ РЕФЕРАТІВ.....	400
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	409
ЛІТЕРАТУРА.....	423

ВСТУП

Останніми роками вже доволі багато написано про стратегії, стратегічне планування та управління. У світовій літературі з теорії управління стратегічну діяльність визнано як окремий перспективний предмет дослідження. Проте в Україні теорія та практика стратегічної діяльності й управління нею ще не посіли належного місця. Думки більшості керівників підприємств щодо потреби освоєння та застосування стратегічного управління в діяльності вітчизняних підприємств коливаються від ствердження неможливості скористатися досвідом зарубіжних корпорацій на українських підприємствах до вельми обережного припущення про те, що окремі прийоми стратегічного управління можуть бути впроваджені в недалекому майбутньому. Отже, йдеться про вкрай песимістичне ставлення до цього питання.

Ідеї стратегічного управління поступово поширюються через літературу, семінари та конференції, і елементи його починають опановувати деякі організації. Однак знання зі стратегічного управління ще не набули практичного застосування в повному обсязі. І головна причина - невміння управлінців думати та керувати стратегічно. Натомість безліч часу марнується на пошуки панацеї від скрутного становища підприємства.

На наш погляд, потрібно проаналізувати процеси виникнення та поширення стратегічного планування, а згодом і стратегічного управління в різних країнах і порівняти умови їх перебігу із ситуацією, що склалася в економіці України.

Сфера управління нині вважається найскладнішою, оскільки менеджери будь-якого рівня - державного чи цехового - працюють багато й завзято, що не гарантує, проте, ні успіху, ні навіть виживання об'єкта їхнього керівництва. Це доводить необхідність нових підходів до управління.

Проведені вітчизняними та зарубіжними соціологами дослідження показують, що менеджери не розрізняють таких понять, як «робота» і «результат», а через це поточна, звичайна робота перешкоджає їм досягати високих результатів. Крім того, цю поточну діяльність керівників, на яку вони

витрачають найбільше часу, може не гірше, але дешевше виконати будь-хто з підлеглих. Такий підхід скорочує можливості зробити певний внесок у майбутній успіх бізнесу.

Треба знайти цільові орієнтири, що є вирішальними для успіху підприємства, ідентифікувати їх, виробити критерії та вжити заходів щодо їх досягнення - саме в цьому й полягає стратегічне управління.

У пропонованому читачам навчальному посібнику висвітлено основи стратегічного управління, актуальні питання стратегічного аналізу, планування та забезпечення функціонування підприємства у «стратегічному режимі». У посібнику узагальнено матеріал, що відбиває теоретичні концепції та практичні підходи щодо побудови окремих елементів і системи стратегічного управління загалом; наведено методи аналізу середовища та обґрунтування стратегій різних типів, а також характеристики систем стратегічного планування, різних підсистем стратегічного управління, що забезпечують підтримку стратегічної діяльності на підприємстві, розкрито методичні підходи до їх формування.

ТЕМА 1. ЕВОЛЮЦІЯ РОЗУМІННЯ ТА ПЕРЕДБАЧЕННЯ МАЙБУТНЬОГО ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Бюджетування та фінансовий контроль

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

Поточне бюджетування має певні переваги.

1. З погляду витрат:

- ❖ забезпечує економний підхід до використання всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів тощо);
- ❖ забезпечує контроль витрат залежно від тієї конкретної мети, що їх зумовлює;
- ❖ дає змогу зменшувати витрати за рахунок децентралізації рішень;
- ❖ орієнтує керівництво на організацію ефективної роботи фінансових і бухгалтерських підрозділів у напрямку пошуку й використання всіх видів резервів.

2. З погляду управління фінансами:

- ❖ дає змогу прогнозувати надходження та використання грошей протягом року, а також установлювати фінансові межі, в яких відбувається діяльність;

- ❖ дає змогу заздалегідь визначити де, коли і на яку суму можна забезпечити фінансування;

- ❖ підвищує імідж підприємства перед фінансовими організаціями (за вмілого використання методу та супутних йому елементів).

3. З погляду комерційної діяльності:

- ❖ зміст бюджетування змушує підприємство вивчати та прогнозувати місце продукції підприємства на ринках, тобто поступово виходити за межі річного періоду планування;

- ❖ дає змогу формулювати й виконувати дії, які поліпшують стан підприємства загалом.

4. З погляду планово-аналітичної діяльності:

- ❖ змушує ретельно аналізувати всі сторони діяльності підприємства; потрібні для розробки всебічно обґрунтованих планів, що регулюють діяльність усього підприємства та окремих його підсистем;

- ❖ є засобом кількісного оцінювання досягнення короткострокових цілей підприємства (без емоційних і суб'єктивних поглядів керівників);

- ❖ є засобом виявлення відхилень («сигналів тривоги») у діяльності, пов'язаній з виконанням планів.

5. З погляду загального керівництва:

- ❖ чітко визначає місце, важливість і вартість кожної структурної ланки, її внесок у загальні результати;

- ❖ забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів;

- ❖ створює умови для децентралізації відповідальності;

- ❖ підвищує гнучкість за рахунок розподілу обов'язків.

6. З погляду організації контролю:

- ❖ створює підстави для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями;

- ❖ дає змогу контролювати рентабельність (у широкому розумінні).

7. Підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Варто зазначити, що переваги поточного планування та бюджетування на практиці можуть і не реалізовуватись у разі невдалого здійснення відповідної діяльності.

Бюджетування пов'язане з певними труднощами:

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

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

У період 1920-1930 років в Україні, як і в усьому колишньому СРСР, розробка п'ятирічних планів розвитку господарства призвела до своєрідного «планового буму», що сприяло формуванню методології планування: балансового методу, застосування техніко-економічних нормативів і варіантних наближень тощо. За допомогою системи централізованого планування вся економіка трансформувалась у «єдину фабрику» чи корпорацію. За таких умов окремому підприємству не треба було опікуватися розробкою довгострокових цілей та заходів щодо їх досягнення. Незважаючи на існування п'ятирічних планів розвитку народного господарства, протягом десятиліть річні техпромфінплани були, по суті, основною формою планування.

Несамостійність радянських підприємств у передбаченні та плануванні майбутнього стримувала пошук більш ефективних методів виробництва та

управління, орієнтувала на використання управління «за відхиленнями» від централізовано заданих (іноді недосяжних) параметрів. Це дає змогу порівнювати бюджетування та поточне планування на централізовано керованих підприємствах радянського типу.

Поточне планування та бюджетування пройшли певний шлях розвитку, позбавляючись своїх недоліків і обмежень. Так, незмінні плани-кошториси поступово було замінено гнучкими бюджетами з інтервальними значеннями допустимих показників з ретельним обґрунтуванням значень за кварталами та місяцями. Бюджет став першим втіленням планів організації як у цілому, так і за окремими її підрозділами. У США в 1960-х роках значного поширення набули такі форми, як «програмне бюджетування», що орієнтувалося не на організацію, а на певний проект чи програму, а також так звані «О-бюджети», що орієнтували кожний структурний підрозділ організації незалежно від показників, досягнутих у звітному році, доводити необхідність свого існування, включення до планового бюджету на наступний рік. У таких варіантах система бюджетування використовується й нині.

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

Традиційні методи поточного планування та бюджетування, що є необхідною складовою внутрішнього управління будь-яким підприємством, нині включаються до фінансово-економічного механізму забезпечення його функціонування.

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

Повне бюджетування можливе в межах стратегічного управління на рівні підприємства (а не в умовах централізовано встановлених завдань) після детального опрацювання всіх складових, унаслідок чого складаються такі документи, як

прогнози, програми та плани різних типів, на основі яких розробляються бюджети збуту, виробництва, робочої сили, витрат на виробництво, постачання, адміністративних і фінансових витрат, грошових ресурсів, капіталовкладень і т. ін. Це можливо за умов, коли плани - це інструмент розвитку підприємства, а не документ, сформований для полегшення централізованого контролю та регулювання.



Рис 1.1. Елементи бюджетної системи організації

Розвиток економіки та окремих підприємств спонукав до формування складних систем виробничого й управлінського типу, що вимагало більш тривалих передбачень наслідків прийнятих рішень. Це зумовило перехід до довгострокового прогнозування та планування.

1.2. Довгострокове планування

Кожне підприємство, щоб забезпечити обґрунтування свого розвитку, має оцінити власні перспективи. Довгострокове планування, що використовує досить жорсткі моделі та методи, базується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє.

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

❖ для країн із централізовано-плановою економікою - необхідність формування планового «стрижня», що забезпечував керованість будь-якого об'єкта в економіці, разом з адміністративними важелями;

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

Протягом 1950-1960 років вже було, крім того, створено основний науково-методологічний апарат (з використанням економіко-математичних методів та ЕОМ), який давав змогу обробляти великі масиви інформації, розробляти довгострокові прогнози розвитку зовнішнього економічного середовища функціонування фірми та формулювати на цій основі перспективні цілі розвитку підприємств.

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

Формальні процедури довгострокового планування виникли внаслідок розвитку процесу бюджетування, який застосовується та вдосконалюється на підприємствах усього світу впродовж кількох десятиліть. Довгострокове планування, вбачаючи перспективи розвитку, використовувало різні варіанти екстраполяції, а згодом і складніші моделі очікуваного економічного зростання окремих країн, можливостей розвитку ринків тощо.

Водночас підприємство як об'єкт планового розвитку складається з підсистем різного типу: постачання, виробництва, збуту, фінансів, персоналу тощо, яким для більш ефективної взаємодії, з метою отримання високих результатів діяльності підприємства загалом потрібно заздалегідь

проаналізувати, скоординувати свою діяльність, спроектувати на більш обґрунтованих засадах свій розвиток і включити відповідні завдання до планів розвитку всієї організації. У різних варіантах усі процвітаючі фірми світу мають схожі процеси планування.

У СРСР з 1920-х, а у країнах з ринковою економікою – з 1960-х років довгострокове (5-6 річне) планування стало застосовуватися і на урядовому рівні. У таких розвинених, ринково орієнтованих країнах, як, наприклад, Франція, Великобританія - на Заході, Індонезія, Тайвань - на Сході, саме планування відіграло неабияку роль у досягненні ними відчутних результатів.

Досвід застосування довгострокового планування, зорієнтованого на екстраполяційні методи, сприяв тому, що на певному етапі в керівників різних рівнів складалося уявлення про передбачуваність майбутнього. Підприємства витрачали багато часу та грошей на розробку складних моделей, розрахунки, на формування детальних планів, які, зрештою, знаходили місце на полицях шаф, а рішення про діяльність підприємства приймалися таким чином, неначе планів зовсім не існувало.

Це була природна реакція менеджерів-практиків на розбіжності між змістом планів і дійсністю: у довгостроковому плануванні не орієнтувалися на варіанти негативного розвитку подій; вважалося, що всі негаразди можна подолати.

Найяскравішим прикладом очікувань щодо ролі довгострокового планування стала одна з ранніх праць Г. Мінцберга, де він розглядав різні підходи до планування: підприємницький, адаптивний та плановий (рис. 1.2).

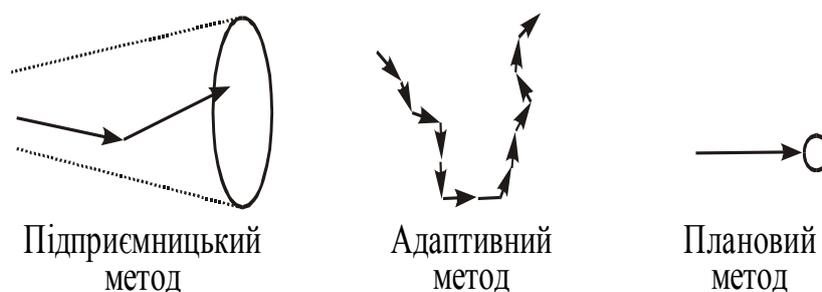


Рис. 1.2. Підходи до планування

Підприємницький підхід визначає загальне уявлення про майбутній стан підприємства і за допомогою послідовних рішень і дій для їх втілення скеровує його (підприємство) розвиток за одним із можливих варіантів; адаптивний - орієнтується на постійне реагування на проблеми, що виникають, тому шлях підприємства - це короткі кроки за невизначеної перспективи; плановий (у розумінні довгострокового підходу) дає змогу «влучити в ціль», яку заздалегідь визначено.

Наступні роки показали марність таких сподівань і неприйнятність «класичного» довгострокового планування для реального життя.

Тим часом набули поширення системи «дослідницьких», «нормативних» та «організаційних» прогнозів, що доповнювали класичні екстраполяційні прогнози (рис. 1.3).

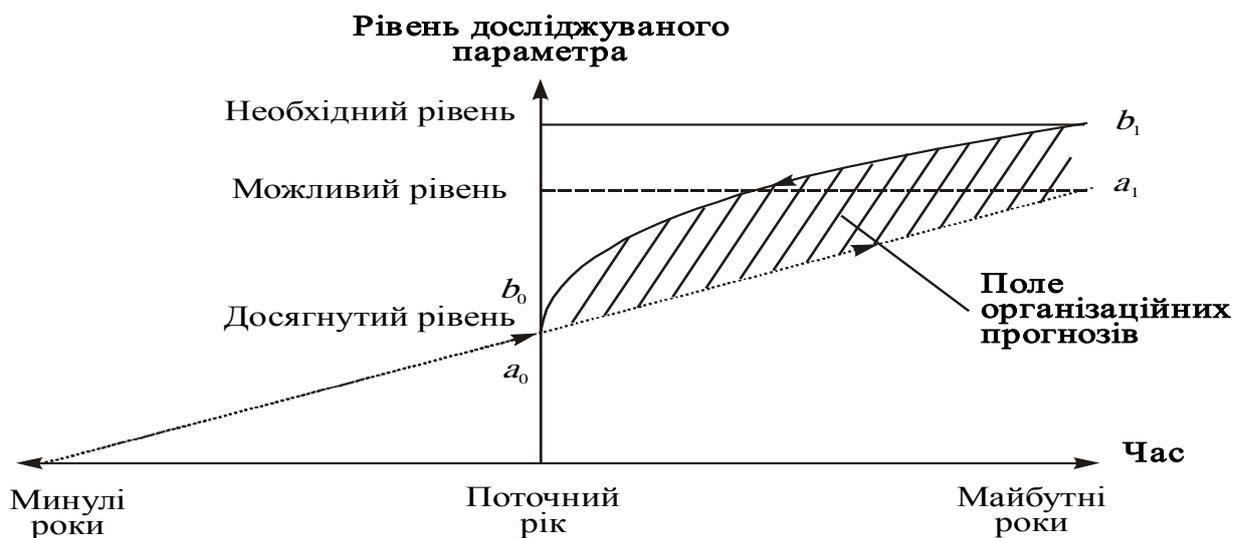


Рис. 1.3. Взаємозв'язок дослідницького, нормативного та організаційного прогнозів

«Дослідницький прогноз» (як варіант екстраполяційного) - передбачає розвиток явищ і процесів з використанням тенденцій, що склалися в попередніх періодах (лінія $a_0 - a_1$ на рис. 1.3) і відбивають можливості розвитку.

«Нормативний прогноз» бере за базу встановлені бажані параметри майбутнього явища, процесу або системи (лінія $b_0 - b_1$ на рис. 1.3) і визначає тенденцію «від необхідного» - теперішнього часу. Зауважимо, що бажання і/або

потреби розвитку найчастіше переважають можливості, тому тренд «нормативного прогнозу», як правило, окреслює верхню межу розвитку.

Між трендами «дослідницького» та «нормативного» прогнозів міститься поле «організаційних» прогнозів, тобто таких, що потребують виявлення факторів впливу, аби забезпечити потенційне зближення виявлених тенденцій.

«Організаційні прогнози» альтернативні за своєю сутністю, оскільки залежать від визначення цілей та обмежень щодо їх досягнення. Варіанти цілей/обмежень подаються далі у планових документах різного типу.

Використання системи прогнозів (особливо наявність «організаційних», які стали передумовою альтернативних планів) стосовно різних об'єктів, що мали різні характеристики щодо тенденцій та темпів змін, зумовили необхідність багатоваріантних розрахунків, урахування впливу чинників середовища, тобто створили передумови для переходу до стратегічного планування.

1.3. Стратегічне планування

У 1960-х роках у США та більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», який базувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні, а також на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні.

Постала потреба розробляти реальні та надійні плани майбутнього розвитку підприємств з урахуванням ситуації, що склалася, визначати перспективи на основі альтернатив розвитку, орієнтуватися передусім на ринкові та фінансово-економічні перспективи, наприклад на обсяги реалізації та доходу (підприємства та індивіда), прибутків, рентабельності капіталовкладень, ефективності тощо.

Підприємство ставало більш залежним від попиту споживачів у визначенні перспектив свого розширення та подальшого існування. Розв'язання цих проблем зумовило перехід від довгострокового до стратегічного

планування, яке за своїми основними ознаками було більш гнучким (рис. 1.4). Дж. А. Стайнер визначив чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування протягом 1960-1980 років: зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та диверсифікації діяльності; науково-технічний прогрес; розвиток зв'язків з іншими організаціями; зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок їх заповнення; розвиток методології та інструментарію планування; наявність необхідної оргтехніки та кваліфікованих кадрів; лідирування підприємств, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

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

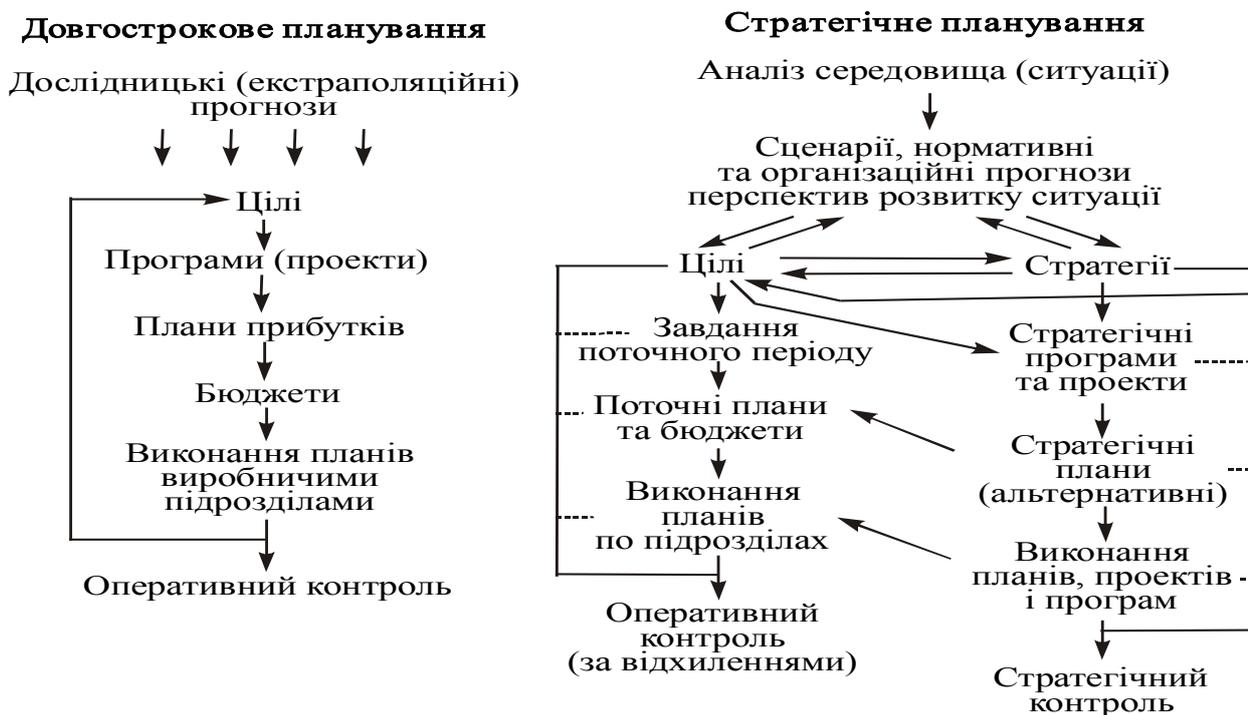


Рис. 1.4. Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього тлумачиться доволі широко:

- ❖ як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу,
- ❖ як формулювання цілей та визначення шляхів їх досягнення,
- ❖ як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо.

У контексті цього розділу потрібно акцентувати увагу на тому, що **стратегічне планування** - це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовий наголос при цьому робиться на довгострокових цілях та стратегій їх досягнення.

Спочатку стратегічне планування обмежувалося визначенням цілей та стратегій їх досягнення, тобто визначенням стратегічної поведінки підприємства в системі «продукт - ринок».

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії: «життєвий цикл продукту», цикл попиту на продукцію, що виготовляється, період, потрібний для досягнення цілей, тощо. Усе це сформувало потребу в більш гнучких підходах до визначення горизонтів планування, у виваженому поєднанні балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовило подальше підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств.

Адже такий аналіз дає змогу чітко визначати, які саме сфери та напрямки діяльності потребують довго-, а які - середньострокових термінів їх здійснення в конкретних умовах, що склалися та будуть складатись у зовнішньому середовищі. При цьому зростає й кількість доступних підприємству альтернативних варіантів розвитку, внаслідок чого відкривається ширший вибір дій на перспективу.

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

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

Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що їх здійснювали всі підсистеми підприємства, а також подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління.

1.4. Стратегічне управління

У травні 1971 року в Піттсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу до управління західними та східними компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління.

Рік 1973-й вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління невпинно розвивається, дослідження в цій галузі

проводяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, більшість корпорацій США та Західної Європи мають кваліфікований персонал, що пройшов спеціальну підготовку зі стратегічного управління.

Перехід до стратегічного управління дав змогу подолати розглянуті далі обмеження стратегічного планування.

Стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів або нових технологій. Перефразовуючи Пітера Друкера, можна сказати, що стратегічне планування - це передусім управління розробкою та виконанням планів, а стратегічний менеджмент - управління, спрямоване на досягнення результатів за допомогою застосування широкого спектра інструментів стосовно кожного з елементів виробничо-управлінської системи організації.

Стратегічне планування - аналітико-прогнозний процес, а стратегічний менеджмент - процес організаційний, де в певному варіанті поєднуються всі функції управління, кожна з них має розвиватися стратегічно.

У стратегічному плануванні використовуються економічні та технологічні змінні. У стратегічному менеджменті, крім того, враховуються ще й організаційні, психологічні, соціологічні та політичні фактори.

Таким чином, стратегічне планування відповідає на запитання «що робити?», а стратегічний менеджмент, який включає в себе стратегічне планування як невід'ємну свою функцію, - на запитання «як?», «коли?» і «хто це буде робити?».

Стратегічний менеджмент складається зі взаємозв'язаних процесів: формулювання стратегій; розвитку ділових здібностей компанії; управління впровадженням стратегій [6].

Відтоді відбулося розмежування функцій поточного та стратегічного управління, почали закладатися основи розвитку останнього. Основні характеристики «регулярного», зорієнтованого на поточну діяльність та

стратегічного управління (що, втім, не вичерпує всіх сторін цих підходів до управління), наведено в табл. 1.2. Вони різняться концептуально.

Таблиця 1.2

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ВІДМІННОСТЕЙ ПОТОЧНОГО
(«РЕГУЛЯРНОГО») МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ**

Характеристика	«Регулярний» менеджмент	Стратегічне управління
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку	Система цілей, визначених у техніко-економічних показниках згідно з обраними критеріями
Основний спосіб досягнення цілей	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Установлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним середовищем
Оцінка ефективності роботи організації	Прибутковість	Точність передбачення змін у зовнішньому середовищі, час адаптації до змін у зовнішньому середовищі, конкурентоспроможність товарів і послуг
Важливість фактора часу	Не найбільш критичний фактор	Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі (мінімум витрат часу на впорядковану послідовність робіт)
Тип планування	В основному - поточне, стратегічне - другорядне	Стратегічне багатоваріантне, поточне - інструмент реалізації стратегічного
Погляд на персонал	Робітники - один із ресурсів організації	Робітники - найважливіший капітал організації, ключовий фактор успіху
Ставлення до нематеріальних активів	Важливі	Основний капітал організації, ключовий фактор успіху

Концепція управління - це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також визначають необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Теорія управління відзначає наявність різних концепцій, що домінували на різних етапах розвитку теорії та практики управління.

Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного менеджменту у різних країнах дає підстави говорити про наявність різних підходів до розробки стратегій та про багатозначність тлумачення складу елементів системи стратегічного управління (табл. 1.3)

ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ

Назва підходу	Час виникнення	Характеристики методів розробки стратегій	Критичні зауваження
Школа дизайну	1960-ті роки	Процес формування стратегії як процес осмислення намірів	<ul style="list-style-type: none"> ❖ нехтування можливості навчання інструментарію стратегічного управління; ❖ структура розробляється після стратегії (стратегії не розрізняються); ❖ втрата гнучкості реакції на зміни; ❖ відрив процесу мислення від практичної діяльності.
Школа планування	1970-ті роки	Процес формування стратегії як формальний процес	<ul style="list-style-type: none"> ❖ домінуюча ідея контрольованості, стабільності середовища; ❖ спроба прилаштування середовища до своїх потреб формальними інструментами; ❖ нехтування людського фактора; ❖ бюрократизація процедур розробки та реалізації стратегій.
Школа позиціонування	1980-ті роки	Процес формування стратегії як аналітичний процес	<ul style="list-style-type: none"> ❖ орієнтація на переважно кількісні оцінки, розрахунки «ринкових показників»; ❖ звужування підходу щодо розробки стратегій (зосередження на певному сегменті ринку); ❖ визначення стратегії як жорсткого курсу поведінки організації на ринку; ❖ орієнтація на шаблонне поведінки, визначене стандартними висновками щодо реалізації ринкових стратегій.
Школа підприємництва	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес передбачення	<ul style="list-style-type: none"> ❖ зведення стратегії до процесу впровадження поглядів (інтуїції) людини-підприємця; ❖ істотний вплив особистих якостей підприємця на зміст стратегії; ❖ домінування «культури залежності» та підпорядкування їй працівників під час виконання стратегій; ❖ нехтування формальними процедурами розробки та реалізації стратегій.
Когнітивна школа	Те саме	Процес формування стратегії як ментальний процес	<ul style="list-style-type: none"> ❖ домінування індивідуального підходу над колективним; ❖ деякий розрив між процесом розробки (усвідомлення, розуміння) та виконання стратегій; ❖ надвисоке значення факторів, що впливають на процес мислення; ❖ залежність змісту стратегій від особистих якостей розробників.

Школа навчання	— « —	Процес формування стратегії як процес розвитку	<ul style="list-style-type: none"> ❖ акцент на децентралізоване самонавчання кожного організаційного елемента системи; ❖ провідна ідея: стратегії виникають як результат самонавчання, тому формальні процедури розробки стратегій не потрібні; ❖ стратегічний «дрейф» за подіями; ❖ можливості не отримати стратегії, взагалі або отримати необґрунтовані стратегії; ❖ великі витрати часу, грошей за сумнівних результатів.
Школа влади	— « —	Процес формування стратегії як процес ведення переговорів	<ul style="list-style-type: none"> ❖ розробка стратегії не обмежується використанням влади у процесі ведення переговорів; ❖ надвисока роль альянсів, на які орієнтуються вищі рівні управлінської ієрархії; ❖ можливість блокування стратегічних змін окремими зацікавленими групами; ❖ намагання всі (навіть взаємовиключні) ідеї стратегічного розвитку урахувати у стратегії, неможливість досягти критеріїв ефективності.
Школа культури	— « —	Процес формування стратегії як колективний процес	<ul style="list-style-type: none"> ❖ концептуальна невизначеність, декларативність; ❖ домінування ідей підтримки «статус-кво», спрямованість на інтереси персоналу, визнання опору змінам як свого невід’ємного права; ❖ будь-яка стратегічна перевага тлумачиться як організаційна унікальність.
Школа зовнішнього середовища	— « —	Процес формування стратегії як реактивний процес	<ul style="list-style-type: none"> ❖ імператив зовнішнього середовища під час розробки стратегій; ❖ нехтування інтересів підприємства як організаційної цілісності; ❖ домінування абстрактних, розпливчастих стратегій; ❖ можливості запізнення з реакціями в разі використання складних методів аналізу та прогнозування розвитку середовища.
Школа конфігурації	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес трансформації	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Орієнтація на ідеальні типи організацій та їх складових без урахування специфічних особливостей підприємств та їх оточення; ❖ переважний тип вибору стратегій: «або-або»; ❖ нехтування складними взаємозв’язками організацій між собою та оточенням; ❖ затеоретизованість моделей розвитку.

Кожна школа акцентує увагу на певних моделях та методах розробки стратегій, однак практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з другого - існують елементи, що їх використовують усі автори.

Вихідною ідеєю, що відбиває сутність концепції стратегічного управління, є ідея про необхідність урахувувати взаємозв'язок та взаємовплив зовнішнього і внутрішнього середовища під час визначення цілей підприємства; стратегії в цьому разі виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Виходячи з цього, можна дати таке визначення стратегічного управління, яке найповніше розкриває сутність концепції стратегічного управління.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.

Концепція стратегічного управління, яку покладено в основу стратегічного мислення, має такі характерні особливості. Базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема на системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів - розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації. Допомагає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу.

Передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо). Створює передумови для створення такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі.

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

Існує багато описів послідовності виконання окремих етапів стратегічного управління (деякі досить детальні, інші - дуже узагальнені), однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їх досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, - погоджуються всі. На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, відокремлених один від одного етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів установлення цілей та визначення стратегій їх досягнення). Проте, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і

діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління. З огляду на необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства стратегічне управління перетворюється на процес безперервний та динамічний, а отже, одноразовий аналіз і діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відліком часу інформацію. Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи, воно, як і будь-який інструмент впливу на об'єкт управління, має свої обмеження (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

ОБМЕЖЕННЯ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Обмеження	Шляхи подолання
Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління на підприємстві	Упровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів. Застосування стратегічного контролю та контролінгу. Використання стимулів щодо освоєння стратегічного управління. Формування стратегічної поведінки.
Конкуренція стратегічних і поточних видів діяльності з перевагою останніх	Розробка системи стратегічних планів, у тому числі стратегічних бюджетів. «Захист» стратегічної діяльності за допомогою низки планово-організаційних і соціально-економічних заходів.
Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (зміцнення) аналітичних служб підприємства. Побудова систем стратегічного моніторингу та контролінгу: <ul style="list-style-type: none"> ❖ зовнішнього середовища; ❖ внутрішнього середовища.
Брак у персоналу навичок стратегічного управління	Спеціальна підготовка кадрів управління, особливо вищого рівня, для всебічного забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу щодо прийняття стратегічних рішень, а також їх застосування та аналізу наслідків.
Опір змінам у вигляді «ліквідації загроз» ОСУ, розподілу влади, прав, обов'язків та відповідальності, способу мислення та звичних ритуалів, що існують на підприємстві	Створення структури, що здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та поведінки.

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

Стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей. Так само як важко уявити собі два однакові підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої належності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Мета стратегічного управління - це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

З огляду на сказане подаємо принципову схему стратегічного управління підприємством (рис. 1.5).

Розгляду змісту окремих її складових і присвячено наступні розділи.

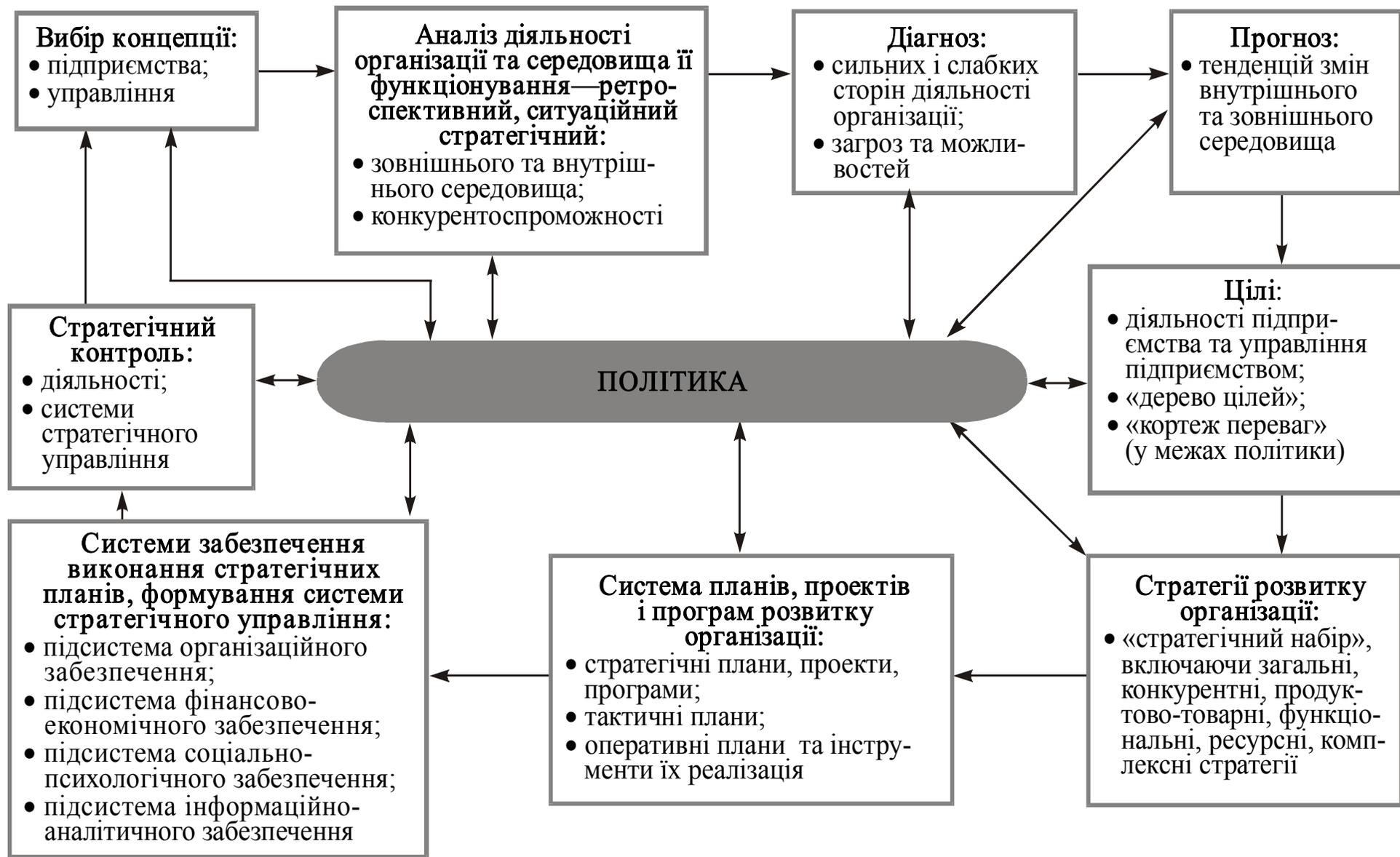


Рис. 1.5. Концептуальна схема стратегічного управління організацією

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке наукове передбачення? Від чого залежить ступінь передбачуваності розвитку явищ та процесів?
2. Як впливають ступінь структурованості та рівень невизначеності ситуації на вибір методів обґрунтування управлінських рішень?
3. Чим пояснюється перехід від «управління за відхиленнями» до стратегічного управління? Визначте умови, за яких різні типи управління були доцільними (див. табл. 1.2).
4. Чим можна пояснити ускладнення процесу управління на підприємстві?
5. Визначте відмінності між довгостроковим, короткостроковим та стратегічним плануванням. Чи можна порівняти довгострокове планування 1960-1970-х років у СРСР і країнах з розвинутою ринковою економікою? Обґрунтуйте відповідь.
6. Розкрийте сутність, основні відмінності та обмеження бюджетування, довгострокового та стратегічного планування, «регулярного» менеджменту та стратегічного управління.
7. Які обмеження стратегічного управління є, на ваш погляд, найбільш істотними та чому все ж його доцільно застосовувати на ринково-орієнтованих підприємствах?
8. Чи є відмінність між адаптацією та керованим розвитком підприємства? Які концепції управління найбільш прийнятні для великих і середніх організацій?
9. Від чого залежать перелік і зміст етапів стратегічного управління? Користуючись рис. 1.5, визначте, які елементи стратегічного управління існують на українських підприємствах, а яких - їм бракує та чому? Обґрунтуйте свою відповідь.

ТЕМА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРЕДУМОВ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТІГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ.

2.1. Зміна завдань управління підприємством

Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівнях. Так, підприємства в умовах централізовано-планової економіки відрізнялися від аналогічних орієнтованих на ринок підприємств як за окремими характеристиками, наприклад за розмірами (у СРСР та в Україні переважали великі, іноді гігантські підприємства), так і за «поводженням» у зовнішньому середовищі, яке характеризувалося несаможиттєвістю, зарегульованістю у прийнятті рішень.

Навіть в умовах перехідної економіки, не кажучи вже про ринкову, неприйнятними стають жорстке адміністрування, традиційно «соціалістичні» методи планування на перспективу на основі досягнутого рівня та екстраполяційних моделей, орієнтація не на ринкові потреби, а лише на можливості виробництва тощо. Це означає, що кожному підприємству тепер потрібно самостійно розв'язувати проблеми, які раніше не були вирішені. З найбільш поширеного визначення організації (як об'єкта управління), в якому стверджується, що організація - це об'єднання людей, які спільно працюють для досягнення певних цілей, - основними системоутворюючими елементами виступають:

- ❖ люди, які створюють організацію, визначають цілі та завдання її існування;
- ❖ виробничий потенціал, необхідний для здійснення корисної діяльності у процесі досягнення визначених цілей;
- ❖ управління, яке об'єднує людей з іншими елементами виробничої системи, формує управлінський вплив на потенціал організації для досягнення визначених цілей та завдань.

Це означає, що кожна організація має спільні з іншими та специфічні риси. Спільні риси зумовлюються, передусім, зазначеними щойно елементами (люди, цілі, система управління, виробничий потенціал), специфічні - досить великим переліком факторів, які впливають на її діяльність, оскільки будь-яка організація відрізняється від інших, навіть тих, що функціонують в тій самій галузі.

Коли йдеться про опанування ринкових механізмів, на особливу увагу заслуговують організації - виробники товарів і послуг, тобто підприємства.

Підприємство - це організаційно виокремлена та економічно самостійна ланка виробничої сфери економіки країни, що виробляє продукти певного типу: товари, послуги, інформацію, нові знання - як окремо, так і в певному співвідношенні.

Виокремлення, оцінювання необхідності створення та існування підприємств того або іншого типу залежать від тієї концепції, яку покладено в його основу.

Нині існує кілька «концепцій підприємства»: технологічна, ресурсна, підприємницька, інформаційна, поведінкова тощо. Вибір тієї або іншої залежить від умов, в яких функціонує підприємство, а також від особистих поглядів власників та керівників організацій. Щодо стратегічного управління дедалі більше прихильників набуває *концепція підприємства як «відкритої», матеріально-речовинної та соціально-економічної системи*.

Згідно з цією концепцією діяльність підприємства - це погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

Розглянемо окремі складові обраної концепції підприємства. Підприємство є «відкритою» матеріально-речовинною системою, оскільки його діяльність можна описати з погляду моделі «вхід - вихід»: на «вході» підприємства є всі види матеріальних і нематеріальних ресурсів (сировина, техніка, персонал, фінанси, інформація тощо), а на «виході» - товари, послуги,

висококваліфікований персонал і т. ін. (рис. 2.1). «Вхідні» та «вихідні» потоки сполучають організацію з відповідними ринками.

Діяльність ринково-орієнтованої організації має на меті отримання результатів, які зазвичай мають економічну природу, вимагають від керівників та власників підприємства налагодження відповідних організаційно-економічних механізмів. Такі процеси можуть здійснюватися ефективно тільки за умови продуктивної праці персоналу, тобто за належної уваги до «соціальної складової» виробничої системи. Соціально-економічні важелі в діяльності підприємств є нерозривними.

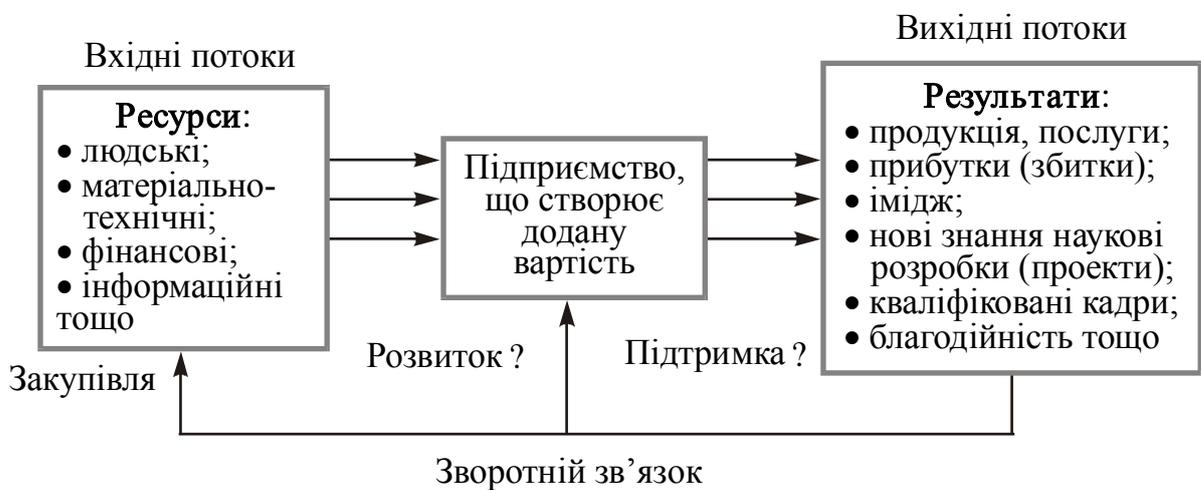


Рис. 2.1. Концепція підприємства як «відкритої» матеріально-речовинної та соціально-економічної системи

Обрана концепція підприємства зосереджує увагу на необхідності, з одного боку, враховувати вплив зовнішнього середовища на діяльність організації, а з іншого, вимагає формувати ефективну виробничо-управлінську систему. Порівняльну характеристику «закритого» та «відкритого» підприємств, яка дає змогу визначити переваги останнього, наведено в табл. 2.2.

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

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

- ❖ дослідження ринку та виявлення потреб споживачів для забезпечення існування підприємства в довгостроковій перспективі;
- ❖ самостійне визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності;
- ❖ формування високоефективного виробничого потенціалу, здатного забезпечити конкурентоспроможність організації;
- ❖ визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників;
- ❖ налагодження ефективних зв'язків із партнерами та організаціями-регуляторами; громадськістю для формування позитивного іміджу - головного «капіталу» підприємства;
- ❖ створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які забезпечують обґрунтування рішень, що приймаються;
- ❖ балансування виконання вимог суспільства щодо «прозорості» діяльності та захист комерційної таємниці від конкурентів та захист комерційної таємниці від конкурентів; забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій та нагромадження (підтримки) конкурентних переваг тощо.
- ❖ інвестування (визначення джерел і напрямків використання інвестицій) та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів діяльності (прибутковість, продуктивність, ефективність);
- ❖ визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками, нагромадження «людського капіталу» - одного з основних джерел розвитку організації;

❖ використання досягнень науково-технічного прогресу завдяки налагодженню спеціальної інноваційної підсистеми, формування науково-технічного потенціалу організації.

Таблиця 2.2

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА
«ЗАКРИТОГО» І «ВІДКРИТОГО» ТИПУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Параметри	«Закрите підприємство» (техніко-економічна система)	«Відкрите підприємство» (соціально-економічна система)
1. Філософія	Управлінський раціоналізм	Системний, ситуаційний, цільовий підхід
2. Умови діяльності	Стабільні	Змінюються
3. Передумови успіху	Раціональна організація виробництва, зниження витрат за рахунок внутрішніх резервів, зростання продуктивності праці, ефективне використання ресурсів	Адаптація до зовнішніх факторів, пошук та реалізація нових можливостей розвитку (за змістом і взаємодією); техніко-організаційних факторів, що залежать від змін у зовнішньому середовищі
4. Цілі й завдання	Структуровані цілі досягнення певних параметрів; діють тривалий час; збереження системи від руйнівного зовнішнього впливу	Різноманітність цілей; перевага цілей розвитку, гнучке реагування на вплив зовнішнього середовища
5. Стратегія	Зростання обсягів (масштабів) виробництва; поглиблення спеціалізації	Підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту; диверсифікація; інновації
6. Організаційна структура управління	Основа побудови - функціональна ознака; чіткий поділ праці, спеціалізація, концентрація; визначення обов'язків у стандартних документах	Основа - децентралізація різних типів; багатоваріантність форм; гнучкість, універсальність; частина ланок має тимчасовий характер; система автономних виробничо-управлінських підрозділів (наприклад, СГЦ)
7. Механізм управління	Основа - довгострокове планування та ефективний контроль усіх видів	Основа - виявлення проблем і генерація нових рішень; стратегічне управління переважно за «слабкими сигналами»
8. Вимоги до	Високий рівень фахової підготовки. Знання технічних	Керівники-підприємці, поєднання спеціальних

персоналу	компонентів виробничого процесу; знання економіки та організації діяльності свого підприємства; орієнтація діяльності: чітке та організоване виконання планів та інших рішень, які доводяться «згори»; чітке виконання встановлених норм і правил	професійних знань із широким світоглядом; ініціатива на всіх рівнях управління, можливість прояву талантів; організаційна культура як основа поведінки, стратегічна поведінка кожного працівника - умова стратегічної поведінки організації
-----------	---	---

Зазначені завдання не охоплюють усього переліку, з яким кожне підприємство нині стикається у своїй діяльності, однак основні перелічено. Головне тут - зміна концепції підприємства та управління ним: з «основної ланки соціалістичного виробництва», розміщеної «внизу» ієрархії управління, підприємство поступово стає самостійним ключовим, центральним елементом економічної діяльності держави.

2.2. Різноманітність підприємств

Як уже зазначалося, кожне підприємство чи організація є унікальною, «відкритою» системою, що має певні особливості, які вирізняють її серед інших. Проте всі підприємства є соціально-економічними системами, а отже, мають спільні характеристики, до яких належать:

- ❖ використання основних елементів виробництва;
- ❖ основні функції управління (загальні та специфічні);
- ❖ змінність окремих параметрів і системи загалом упродовж періоду існування;
- ❖ здатність до формування власної поведінки, унікальність, нерідко - непередбачуваність її в конкретній ситуації;
- ❖ здатність адаптуватися до змін у середовищі, встановлювати ефективні зв'язки;
- ❖ здатність до протидії тенденціям, які можуть зруйнувати систему;
- ❖ властивість змінювати структуру й механізм функціонування на власний розсуд;

- ❖ здатність і спрямованість на цілевстановлення та цілереалізацію.

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

Сутність підприємства, основні напрямки його діяльності, за Томпсоном, можуть визначатися за вісьмома різними характеристиками залежно від таких факторів:

- 1) основної продукції чи послуги;
- 2) основної ланки виробництва (виробництво паперу);
- 3) основної технології з виробництва продукції (виробництво хімічних речовин з нафти чи газу, виробництво деталей за допомогою порошкової металургії);
- 4) основної групи споживачів, що обслуговується підприємством (автомобілі - для різних соціальних груп, комп'ютери - для виробництва або навчання);
- 5) ступеня задоволення потреб споживача в продукції чи послугі, що вже знайомі покупцеві (комплексне обладнання для кухні, навчальні програми різних рівнів і напрямків) і мають різну якість;
- 6) масштабу діяльності в галузі: охоплення всього виробничо-технологічного комплексу - від заготівлі сировини до виготовлення кінцевої продукції чи послуги або спеціалізація на одному етапі у виробничому ланцюгу (виготовлення пряжі, збирання готової продукції з комплектуючих деталей або розливання косметичних речовин з цистерн у флакони, пакування та продаж);
- 7) ступеня диверсифікації підприємства: використання (чи ні) основної сировини, технології, каналів розподілу чи збуту; обслуговування одної (чи різних) груп споживачів тощо;

8) ступеня орієнтації підприємства на досягнення високих фінансово-економічних результатів діяльності, що робить його менш вразливим до піднесень чи спадів загальної кон'юнктури ринку завдяки відмові від орієнтації на якийсь один (чи пов'язані між собою) напрямок діяльності, інтенсифікації операцій з активами, на участь у будь-якій діяльності, що дає високі прибутки.

Найчастіше така орієнтація є наслідком конгломератної диверсифікації, що потребує спеціальної загальної програми, де різні види діяльності пов'язані через фінансово-економічні показники.

У наведеному переліку характеристик підприємства подано одну з класифікацій, що застосовується для аналізу їхньої сутності. Підприємства, крім того, можуть класифікуватись ще й за такими ознаками:

- ❖ *за розмірами* (що враховують чисельність персоналу, вартість майнового комплексу, частку та місткість обслуговуваного ринку і т. ін.) - малі, середні та великі;

- ❖ *за часом існування* - безстрокові та тимчасові;

- ❖ *за організаційно-правовою формою* – комерційні (господарські товариства, виробничі кооперативи, громадські організації, благодійні фонди тощо);

- ❖ *за організаційними формами* - одиничні (самостійні підприємства, банки, біржі тощо) та об'єднані на основі кооперації або концентрації (асоціації, консорціуми, концерни тощо);

- ❖ *за масштабом виробництва* - основані на одиничному, серійному або масовому виробництві;

- ❖ *за номенклатурою продукції, що випускається*, - моно- та поліпродуктові (спеціалізовані та диверсифіковані);

- ❖ *за функціональним призначенням* - факторингові, інжинірингові, лізингові;

- ❖ *за ступенем формалізації організаційних відносин* - формальні та неформальні.

Кожна з цих класифікаційних груп дає змогу виокремити особливості того чи іншого підприємства, розробити загальні та особливі варіанти побудови систем управління.

Відмінності підприємств можна описати сотнями параметрів, що характеризують їхні мікро- та макрозв'язки, структури й процеси. Найістотнішими серед них є такі.

Юридичний статус і форма власності, що визначають типи підприємств: приватні індивідуальні, що мають статус юридичної особи, товариства, при цьому розрізняють об'єднання осіб, капіталів (комерційні товариства), громадські та кооперативні товариства, асоціації, концерни та консорціуми, державні та муніципальні підприємства й установи, спільні підприємства з іноземним капіталом, акціонерні товариства (різного типу). Юридичний статус і форма власності істотно впливають на особливості функціонування підприємств, механізми прийняття рішень, контролю, підпорядкованості та звітності. Особливо це відбивається на системі стратегічного управління, оскільки накладає (або ні) певні обмеження на реагування підприємства на вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища.

Галузева належність і профіль підприємства визначаються продукцією, що виробляється, або послугами, що надаються. Структура галузей та підприємств, які до них належать, залежить від класифікацій, що застосовуються в тій чи іншій країні на певному відліку часу. Економічна діяльність країни змінюється, відбувається постійний процес структурної перебудови, розміри та взаємозв'язок галузей стають іншими, розширюється або скорочується їхня діяльність, хоча назви можуть і не змінюватися (наприклад, літако- або автомобілебудування). Підприємства пропонують на продаж найчастіше неоднорідну продукцію; існують моновиробники (спеціалізовані підприємства) та полівиробники (підприємства з широким асортиментом). Параметри підприємств та особливості їхнього функціонування будуть різними, як і стратегії розвитку.

Різноманітність ринків, що їх обслуговує підприємство, рівень та особливості конкуренції є головними зовнішніми факторами, які впливають на

формування специфічних ознак підприємств чи організацій. Характеристика ринку чи ринків, що їх обслуговує підприємство (місткість, рівень сегментації, динаміка розвитку/скорочення, характеристика попиту тощо), а також кількість підприємств, що обслуговують ринок, утворюють систему зовнішніх координат, відносно яких підприємство будує свою стратегію.

Ситуація на ринку характеризується динамічними змінами, тому значення тієї чи іншої фірми, можливість її впливу також змінюються: деякі підприємства стають монополістами, інші - зникають. На різних ринках і в різних галузях складаються різноманітні ситуації, що вимагає від підприємств адекватних реакцій на зміну форм, розмірів, специфічних стратегій, механізмів функціонування та конкуренції.

З появою нових конкурентів можуть змінитися характеристики підприємств, що діяли досі.

Безпосереднє оточення - частину середовища функціонування організації - можна визначити як найістотнішу відмінність і оскільки кожне підприємство самостійно формує зовнішні зв'язки зі споживаннями, постачальниками, партнерами (див. розд. 3). Саме ці зовнішні зв'язки дають змогу сформувати решту характерних особливостей, у тому числі й внутрішнього середовища.

Розміри підприємств і виробничий потенціал складаються на основі чинників, що характеризують галузеву належність (застосування тих чи інших технологій, матеріалів, робітників певної кваліфікації тощо), та ринкових факторів, які «задають» масштаби й ефективність використання виробничого потенціалу конкретного підприємства. Проблема визначення оптимального розміру підприємства досить складна. Можна лише коротко зазначити, що немає двох однакових підприємств навіть однієї галузі, які діють на одному ринку, навіть за розмірами, не кажучи вже про інші чинники, що характеризують виробничий потенціал, а також обрані стратегії.

Типи організацій і організаційно-економічного механізму функціонування та управління залежать від розглянутих характеристик. Тип організації підприємства найбільш чітко виявляється в її організаційній структурі

виробництва та технологіях прийняття управлінських рішень. Це, у свою чергу, забезпечує ефективність діяльності організації, ступінь збільшення вартості освоєних ресурсів, тобто рівень доданої вартості.

Досягнуті «оптимальні» розміри витрат часу та ресурсів можуть стимулювати зростання підприємств, урізноманітнення їхньої продукції та розширення ринків збуту, оскільки потребують додаткових зусиль і координації діяльності та радикальних змін. Кожна організація обирає та вдосконалює на власний розсуд з доволі багатого арсеналу варіантів організаційну форму та механізм управління підприємством, створюючи врешті-решт соціально-економічну систему, не схожу на інші.

Своєю чергою, тип підприємства (у західній літературі використовується поняття «бізнес-модель») та механізм функціонування є тією «відправною точкою», від якої починається будь-який рух, яка визначає разом із цілями зміст її «стратегічного набору». Велику роль тут відіграють керівники підприємства, які або сприяють, або перешкоджають (іноді мимоволі) його розвитку.

2.3. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів

Зарубіжні теорії менеджменту за останні 30 років пройшли доволі складний шлях, на якому виникали та відмирили різні концепції та підходи, зумовлені змінами в розумінні сутності та ролі менеджменту в розвитку окремих підприємств і суспільства загалом.

Як визнають провідні спеціалісти - теоретики та практики, однією з найбільш плідних ідей у менеджменті за цей період стало вже традиційне для процвітаючих підприємств світу, але таке, що й досі домінує і лишається ефективним - *стратегічне мислення*. Щоб визначити характерні ознаки стратегічного мислення, потрібно усвідомити, що таке мислення взагалі.

Мислення - узагальнене та опосередковане пізнання світу у процесі практичної та теоретичної діяльності індивіда, засіб творчості особистості [31].

Мислення є предметом не лише психології, а й інших наук (філософії, соціології, фізіології, інформатики). Останніми роками дослідження процесу

мислення в теорії прийняття управлінських рішень посідає чільне місце, оскільки у процесі мислення людина здобуває нові знання, будує узагальнений образ світу та окремих його складових і визначає перспективи їх розвитку.

Мислення як таке є опосередкованим відображенням дійсності, оскільки базується на наявних знаннях, вміннях і навичках. З розвитком науки і практики, оволодіваючи все новими знаннями та навичками, людина поступово переходить до вищих форм мислення (творчого, наукового, економічного, стратегічного тощо). Одне з класичних образних уявлень про стратегічне мислення унаочнює рис 2.2.

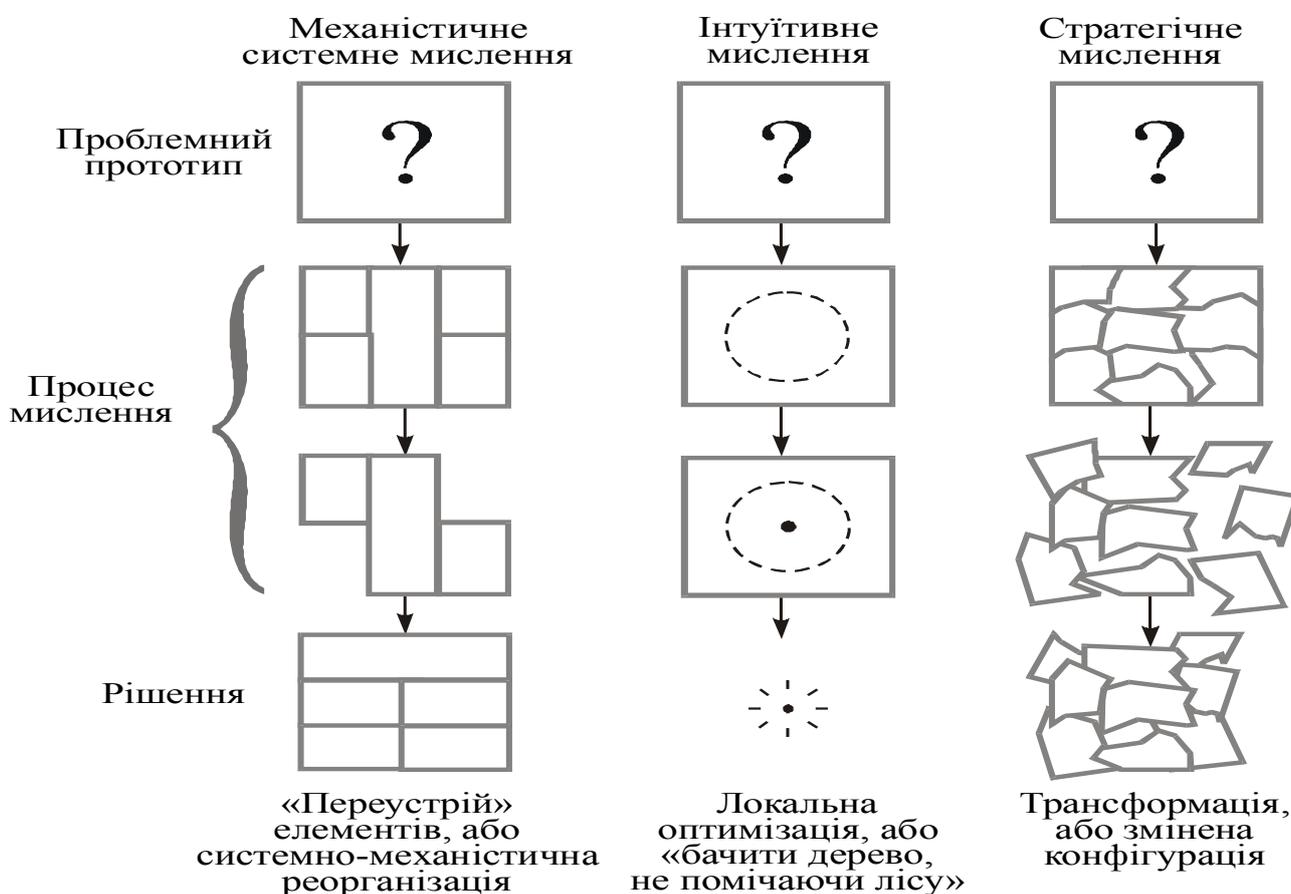


Рис. 2.2. Три види процесу мислення (за К. Омаї)

Основною характеристикою стратегічного мислення є усвідомлення мети розвитку підприємства та способів її досягнення. Воно базується на твердженні про необхідність спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем (для визначення мети та способів досягнення), формування стратегій та рішень, що з

них впливають, а також налагодження такої діяльності, яка дасть змогу забезпечити їх здійснення.

Коли деяка особа намагається з'ясувати ситуацію, в якій опинилося підприємство або його підсистема її стратегічне мислення починається, з визначення проблем, для розв'язання яких їй необхідно здобути і застосувати нові для себе знання та дії, з оцінювання наслідків різних варіантів рішень (або їх відсутності).

Враховуючи різноманітність підприємств, необхідність вибору найбільш ефективного шляху їх розвитку, можна стверджувати, що минулі знання та досвід, так звані «готові рецепти» для кожного конкретного випадку знайти зазвичай неможливо. Тільки стратегічне мислення, яке спрямоване на пошук і створення нових знань, може допомогти в цьому.

Стратегічне мислення можна схарактеризувати такими загальними ознаками: цілеспрямованість та перспективність; наукова орієнтація, інноваційність та творчість; реалістичність, здоровий глузд та конструктивність, системність та масштабність, гнучкість та самостійність.

Розглянемо ці ознаки докладніше, оскільки вони й дають змогу вирізнити явище саме «стратегічного мислення».

Цілеспрямованість та перспективність. Цілевстановлення - вихідний етап будь-якої дії. Обговорюючи різнобічну проблематику, пов'язану з визначенням цілей, користуються теоретичними досягненнями філософських, психологічних, економічних та управлінських наук.

Те що їх поєднує, - розуміння цілі як «ідеального образу» результату діяльності, що формується до початку реальних дій з її втілення - становить основу організації засобів, визначення способів та порядку цієї діяльності. Передбачення результату є метою, орієнтиром для узгодженої діяльності людей, що створили організацію того чи того типу. Розглядаючи цілеспрямованість як характеристику стратегічного мислення, варто взяти до уваги таке:

1. визнання наявності мети як певного сталого та змінного стану чи властивості об'єкта впливу. Тут мета може визначатися як конкретна, досяжна в межах ситуації, доступної для огляду та передбачення;

2. усвідомлення мети, тобто визначення всіх тих характеристик суб'єктивної корисності (пріоритетів, ступеня досяжності тощо), які сприятимуть або перешкоджатимуть її досягненню;

3. визначення шляхів досягнення цілей, тобто вибір альтернативних засобів (методів, способів дій), які матимуть найбільший вплив на скорочення часу досягнення цілей;

4. оцінювання наслідків досягнення цілей з огляду на відносну суб'єктивно-об'єктивну цінність здобутих результатів.

Цілеспрямованість є однією з характеристик стратегічного бачення. Це означає, що якісні, глобальні цілі у взаємозв'язку дають загальну ідеальну картину про майбутній бажаний стан об'єкта дослідження, на створення якого і мають бути спрямовані всі зусилля.

Якісні, складні перетворення потребують більш або менш тривалих витрат часу. Стратегічне мислення призначене для передбачення та розв'язання майбутніх проблем, тому воно має бути перспективним. З огляду на велику частку факторів невизначеності в діяльності організації це означає необхідність осмислення можливостей багатоваріантного розвитку подій, процесів і явищ, зокрема й тих, що свідчать про безперспективність існування підприємства у наявному вигляді. Розробка стратегічних рішень, оцінювання перспектив досягнення бажаних результатів - необхідна складова будь-якого управлінського впливу, а особливо у межах стратегічного управління.

Наукова орієнтація, інноваційність та творчість. В управлінні знання - це засоби досягнення цілей (на відміну від науки, де здобуття нових знань - головна мета). Фундаментальні науки (гносеологія, логіка, методологія) вивчають не тільки способи адекватного відображення дійсності у складних системах знань, а й шляхи та форми руху від мислених, ідеальних образів до предметів втілення знань та ідей у дії, вчинки, продукти діяльності. Основою

руху є синтез знань, цілей, засобів і можливостей діяльності в межах конкретної організації.

Наукова орієнтація стратегічного мислення полягає у здатності керівників та всього персоналу підприємства глибоко пізнавати об'єктивні процеси та явища, що існують в середовищі функціонування організації із залученням новітніх досягнень фундаментальної та прикладної науки, створюючи нові знання і, на цій основі - приймати обґрунтовані рішення щодо здійснення різних варіантів впливу на окремі сторони діяльності та об'єкти управління в цілому.

Економіка України стає дедалі більш складною, багатоваріантною, швидкозмінюваною, вона постає перед глибокими якісними змінами, коли все більш поширюються нові явища та тенденції. Науковість стратегічного мислення забезпечує глибокий аналіз, оцінювання, узагальнення та висновки щодо сутності явищ, які вже існують, і тих, що тільки-но окреслюються через «слабкі сигнали». Науковість сприяє цілісному баченню середовища, створенню уявлень про можливості розвитку (або занепаду), механізми взаємодії між елементами, а також можливості відокремлювати головне від другорядного, зміст і сутність від форми та явища, відстале від перспективного тощо. Всебічне оволодіння теоріями - неодмінна передумова науковості стратегічного мислення.

Характерною особливістю стратегічного мислення є його інноваційність. Спрямованість на розвиток передбачає занурення в поле нових проблем, що вимагають нетрадиційних підходів, нестандартних рішень, вміння побачити у звичних процесах нові можливості розвитку. Інноваційність - це (за визначенням) створення нового, стосовно мислення - це створення нових знань, які допомагають руйнувати обмеження в досягненні цілей. А це, у свою чергу, є невід'ємною частиною творчості.

Творчість стратегічного мислення базується на усвідомленні такої закономірності: свідомість людини може не тільки відображати об'єктивні процеси в середовищі функціонування організації, але й створювати це

середовище, насамперед в уяві керівників організації. Однак якщо творчий підхід до розвитку організації буде спостерігатись лише в менеджерів, якщо виконавці - рядові співробітники не шукатимуть найкращих способів досягнення результатів, організація буде стратегічно мертвою. Творчість мислення та діяльності - необхідна передумова нагромадження знань, умінь і навичок, не характерних для основних конкурентів, тобто створення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі.

Реалістичність та конструктивність. Істотною характеристикою стратегічного мислення є його реалістичність. Реалістичність мислення виявляється в поєднанні наукових досягнень із вимогами практики. При цьому домінування або науки, або практики не сприятиме розв'язанню проблем розвитку реального суб'єкта господарювання. Реалістичність потрібна тоді, коли йдеться про аналіз та діагностування того, що вже сталося, про розуміння процесів, які тривають і очікуються, а також про оцінювання досяжності (або ні) поставлених цілей. На практиці послуговуються спрощеними уявленнями про макро- та мікропроцеси в економіці, абсолютизують «правильність» нагромадженого досвіду, коли минулі явища, процеси та рішення, що приймалися колись, сприймаються як закономірності. В іншому варіанті мислення переважає фаталізм, або ідея непередбачуваності змін зовнішнього середовища, тощо. Крім того існують спроби «підігнати» все різномайття світу до теоретичних схем та моделей. Реалізм стратегічного мислення несумісний з такими проявами, він протистоїть їм і спрямований на пошук та використання таких збалансованих теоретичних і практичних методів, що відповідають проблемній ситуації. Неабияке значення для вибору з певного переліку методів найбільш ефективних має здоровий глузд, котрий дає змогу, з одного боку, залучати саме ті наукові досягнення, які будуть доцільними в теперішніх та майбутніх умовах, а з іншого - додавати до наукових обґрунтувань (особливо тоді, коли ідеї та методи ще не набули наукових засад) досвід та інтуїцію окремих фахівців.

Стратегічне мислення має бути конструктивним, тобто спрямованим на розв'язання нагальних проблем підприємств і організацій, без зайвого теоретизування та відірваності від життя. Це вельми важливо саме у стратегічному управлінні, оскільки воно за своєю сутністю оперує майбутніми параметрами об'єктів господарювання та середовища їх функціонування. За цих умов можна спинитися на прогнозуванні тенденцій, розробці стратегічних рішень, навіть на оформленні їх у вигляді планових документів. Але відомо, що прийняти рішення - це тільки початок. Потрібно напружено працювати, щоб втілити їх у життя, досягнувши поставлених стратегічних цілей. Саме у процесі виконання можна дійти розуміння досяжності поставлених цілей, їх реалістичності, доцільності обраних методів, а також виявити ланки, які не відповідають новим параметрам системи, тощо. Конструктивність стратегічного мислення має за основні критерії швидкість, ефективність та результативність упровадження теоретичних припущень у вигляді стратегічних цілей, спрямованих на виконання стратегій і втілюваних у реальні справи.

Системність та масштабність. Стратегічне управління стикається зі слабоструктурованими проблемами, склад та взаємозв'язки між частинами яких визначені не повністю, в яких виразно постає фактор невизначеності. Це означає, що для прийняття стратегічних рішень необхідно враховувати всі найважливіші сторони явищ і процесів, взаємозв'язки факторів, що впливають на об'єкт дослідження, розглядати їх у динаміці; це дасть змогу скоротити невизначеність за рахунок опосередкованого оцінювання невідомих (або слабовизначених) елементів. На цих засадах базується системний підхід.

Будь-яка організація чи підприємство - складна, багатоцільова система, що має численні специфічні зв'язки із середовищем. Визначення перспектив їх розвитку вимагає від стратегічного мислення такої характеристики, як системність. Ідеться про необхідність чіткого визначення типу системи з оцінюванням специфічних особливостей суб'єкта та об'єкта управління, їх взаємодії, формування уявлення про місце та роль підприємства, кожної окремої підсистеми та конкретного виду діяльності в загальному процесі

виробництва та управління з урахуванням усього багатогранного переліку зовнішніх і внутрішніх зв'язків. Будь-яка стратегія, розроблена з нехтуванням системного підходу, стикатиметься в разі її реалізації з численними не врахованими під час формулювання цієї стратегії факторами, опиниться перед необхідністю суттєвого перегляду або навіть відміни, призведе до зайвої втрати часу та грошей, а можливо, і до неконкурентоспроможності підприємства.

Відображення дійсної ситуації на рівні мислення завжди має узагальнений характер. Людина виокремлює загальне в ситуації за допомогою аналізу та зіставлення окремих елементів, які реально існують за наявних умов, залучаючи при цьому минулий досвід. Зрозуміло, що чим ширшим, багатшим є цей досвід, різноманітнішими та глибшими є знання, тим більш точними та перспективними будуть ці узагальнення, що виражатимуться в оцінюванні ситуації, побудові концепції її змінювання, визначенні цілей та шляхів розвитку об'єкта дослідження та управління.

Оскільки цілі можуть бути різних типів (наприклад, довгострокові та короткострокові, системні та локальні тощо), потрібно чітко окреслити ті, що мають вирішальне значення для стратегічного управління. Спрямованість на розв'язання складних глобальних проблем становить таку характеристику стратегічного мислення, як *масштабність*. Орієнтація менеджерів на масштабність мислення, на бачення всіх аспектів проблеми, на вміння визначати вплив рішень, що приймаються, на сукупність проблем, на необхідність оцінювати наслідки (як безпосередні, так й віддалені) дій, які відбуваються. Масштабність стратегічного мислення потребує, з одного боку, орієнтації на найвищі орієнтири, а з іншого - не перебільшуючи значення локальних, хоч і важливих проблем, не нехтувати їх, а оцінювати й розв'язувати в сукупності, керуючись необхідністю загального перспективного розвитку організації. Варто наголосити, що характеристика масштабності стратегічного мислення вимагає від менеджерів різнобічної підготовки до розв'язування комплексних, міжфункціональних проблем.

Гнучкість та самостійність. Зміни в середовищі функціонування організації підвищують значущість такої характеристики стратегічного мислення, як гнучкість, тобто спрямованість на своєчасність реакції на зміни, що виражається в урахуванні нових обставин, процесів та явищ. Кожний сучасний менеджер не повинен бути бранцем прийнятих рішень, коли вони вже не відповідають ситуації, а своєчасно коригувати рішення та дії. Гнучкість мислення є основою для гнучкості поведінки окремої особи, групи і в цілому - організації. Тільки за допомогою гнучкості можливо пристосуватися до змін середовища і, певною мірою, пристосувати середовище до своїх потреб.

Гнучкість стратегічного мислення передбачає зростання ролі його самостійності. Стрімкість змін вимагає швидкого їх сприймання, аналізу, оцінювання та заходів відповідного впливу. Це підвищує значення ініціативи кожного менеджера та працівника, яке виявляється в тому, що виконавці не очікують на вказівки «згори», а самі швидко та якісно розробляють і виконують рішення в межах своєї компетенції, висувають пропозиції щодо коригування цілей, стратегій та дій з тих питань, які стосуються всієї організації.

Розглянувши головні властивості стратегічного мислення, можемо стверджувати, що кожний менеджер, підрозділ, організація в цілому мають цілеспрямовано опановувати стратегічне мислення, яке є передумовою формування стратегічної поведінки. Синтез основних характеристик у цілісне бачення головних напрямків розвитку дозволяє забезпечити існування організації в довгостроковій перспективі. Узагальнивши сказане, можна сформулювати основні переваги стратегічного мислення.

Стратегічне мислення передбачає:

- ❖ усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів, коли йдеться про відповідь на запитання: чого ми хочемо досягти та в який спосіб?;
- ❖ орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі, ідентифікацію нових можливостей та потенційних загроз;

- ❖ логічне обґрунтування форм і методів залучення та напрямків використання інвестицій, а також персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення розв'язання проблеми довгострокового розвитку фірми;
- ❖ координацію стратегічних і поточних, функціональних та виробничих, аналітично-планових і виконавських напрямків діяльності в організації;
- ❖ усвідомлення можливостей та масштабів впливу організації (або їх сукупності) на формування середовища, а не лише реагування на зміни;
- ❖ орієнтацію на керівництво процесами розвитку підприємства в довгостроковому періоді завдяки формуванню відповідної системи стратегічного управ. управління, що виявляється в налаштованості на ініціювання та очолювання процесу змін, а не на захист і наслідування.

Менеджери процвітаючих організацій орієнтуються на стратегічне мислення, яке передбачає вивчення потреб споживачів, нових можливостей і загроз, конкурентних позицій, вважаючи це такою самою звичною діяльністю, як і аналіз та оцінювання ситуації всередині підприємства. Стратегічне мислення базується на усвідомленні насамперед керівниками та всім персоналом власної відповідальності за довгострокове існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду.

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

Стратегічний рівень підприємства (або організації) визначається готовністю до встановлення ефективних зв'язків усередині та за межами підприємства (організації), щоб забезпечити своє довгострокове успішне існування. На відміну від звичних категорій, таких як технічний, організаційний, соціальний рівень, стратегічний рівень визначається відповідним рівнем усіх підсистем підприємства у взаємозв'язку з елементами зовнішнього середовища, що підтримують та підсилюють нагромаджений потенціал підприємства,

створюючи його конкурентні переваги. Високий стратегічний рівень дозволяє вести конкурентну боротьбу за провідну позицію в галузі, а низький - дає підстави приймати рішення про перепрофілювання і навіть про закриття підприємства. Чим вищий стратегічний рівень, тим ширше поле можливостей стратегічних рішень, але водночас і тим більше вимог висувається до керівників підприємств стосовно їхньої готовності використовувати та підтримувати стратегічний рівень організації на належному рівні.

Стратегічний рівень підприємства (організації) - це рівень його готовності до ефективних дій у середовищі його функціонування завдяки розробці та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, що враховують можливості та обмеження розвитку цього підприємства.

Стратегічний рівень базується на системі знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, яка реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.

Далі наведено основний перелік факторів, що формують стратегічний рівень підприємства (рис. 2.3), а також анкету для попереднього визначення спрямованості підприємства.



Рис. 2.3. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства

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

Таке підприємство має доволі істотні переваги порівняно з «нестратегічними» організаціями:

1. Підприємство може мінімізувати негативні наслідки змін, що відбуваються, а також вплив фактора «невизначеності майбутнього».

2. Підприємство має змогу враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувані відповідні інформаційні банки.

3. Підприємство має змогу отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

4. Підприємство полегшує собі роботу для забезпечення довго- та короткострокової ефективності й прибутковості.

5. Підприємство стає більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

6. Підприємство полегшує собі можливості встановлення системи стимулювання, спрямованої на розвиток гнучкості й пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін.

Виходячи з цього можна сформулювати загальні принципові засади стратегічної діяльності на підприємстві.

1. Кожне підприємство являє собою «відкриту», матеріально-речовинну та соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та реорганізується в динамічному, часто ворожому середовищі, тому минулі здобутки не рятують від загроз.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити собі виживання. Далі вони стають більш стабільними, а отже, для змін та розвитку доводиться розробляти спеціальні заходи, які існують у вигляді більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (у тому числі ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, виражених у системі техніко-економічних, кількісних і якісних показників (таких, скажімо, як прибуток, обсяг

товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їх досягнення, що інтерпретується у «стратегічному наборі» (див. розд. 8).

4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли стратегії застарівають і починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему (її можна назвати підсистемою стратегічного аналізу), спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх і внутрішніх факторів, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які зорієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

6. Стратегічно орієнтоване підприємство для вироблення цілей і стратегій розвитку має формувати підсистему стратегічного планування.

7. Підтримка змін, нововведень різних типів, визначених стратегічними планами, має базуватися на запезпечувальних підсистемах цільового типу - організаційній, фінансово-економічній, соціально-психологічній (зокрема, з ефективною системою мотивації), інформаційно-методичній, що сприяє виконанню стратегічних заходів.

8. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи оперативного регулювання та контролю.

9. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають змогу досягти визначених (як правило, довгострокових) цілей.

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

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які основні тенденції в Україні сприяють (протидіють) існуванню стратегічного управління?
2. Чим пояснюється зміна завдань управління, що постають перед керівниками різних за рівнем систем управління?
3. Назвіть та схарактеризуйте сучасні концепції підприємств. Яке місце належить концепції побудови організацій у теорії та практиці управління?
4. Сформулюйте причини переходу від ставлення до підприємства як до «закритої» системи до розуміння його як системи «відкритої».
5. Чому у визначеній концепції підприємства, яка застосовується у стратегічному управлінні, воно розглядається як «відкрита» матеріально-речовинна та соціально-економічна система?
6. Наведіть спільні та специфічні характеристики ринково-орієнтованих підприємств.
7. Як ураховуються загальні та специфічні особливості окремих організацій під час вибору систем управління ними?
8. Чи можуть існувати, на ваш погляд, ідентичні системи стратегічного управління на різних підприємствах? Обґрунтуйте свою відповідь.

ТЕМА 3. СЕРЕДОВИЩЕ ГОСПОДАРСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації

Кожний підхід до стратегічного управління, що використовується у світовій практиці, має особливості щодо змісту та структури окремих етапів і підсистем, стосовно переліку та послідовності дій у процесі аналізу, але базується на двох основних засадах - аналізі ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства у взаємозв'язку та взаємозумовленості. Один із підходів до такого аналізу ілюструє рис. 3.1.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище - підприємство».

Більшість серед відомих сьогодні концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до «відкритої» систем, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів і т. ін., і дає йому змогу підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

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

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

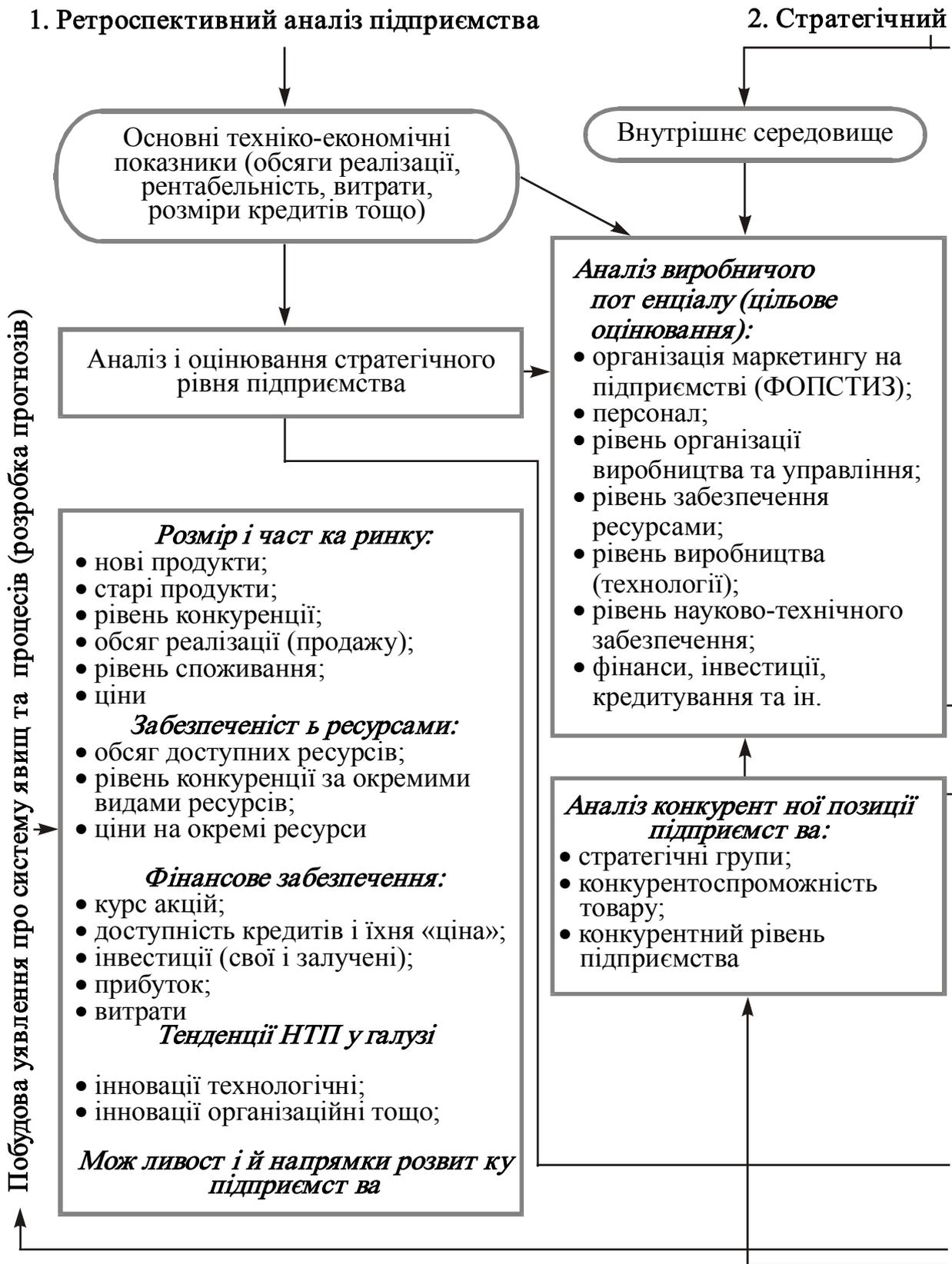
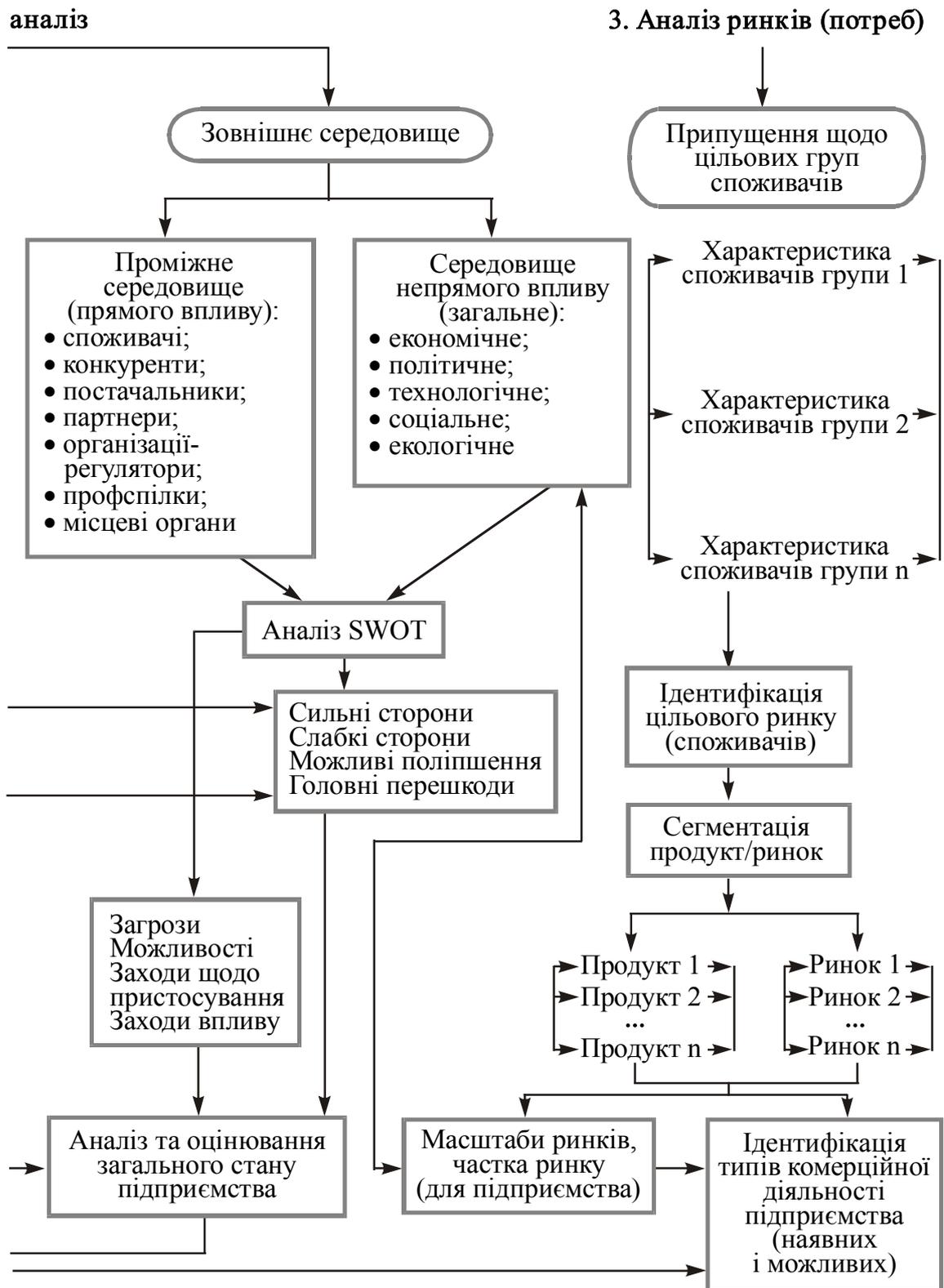


Рис. 3.1. Схема стратегічного планування



Стратегічний аналіз (за правильного його застосування) виконує такі функції: *описову, роз'яснювальну та прогностну.*

Описова функція реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів.

Роз'яснювальна - вимагає дослідження взаємовпливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища.

Прогнозна - створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища.

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

Аналіз середовища - це незвична для вітчизняних підприємств та організацій діяльність, яку найбільш успішні з них почали здійснювати лише недавно. Однак опанувати прийоми та методи аналізу - одне з найважливіших завдань, що постає перед керівниками, оскільки параметри середовища - це унікальна комбінація факторів, що перебувають у постійному русі. Крім того, сучасний етап - це період переходу до ринку та зміни параметрів економіки України.

Варто виокремити підходи до опису структури зовнішнього середовища організації, розглянувши дві основні концепції: неієрархічну та ієрархічну, які втілено у відповідних моделях.

Клас неієрархічних моделей базується на ідеї про наявність кількох пов'язаних між собою і не підпорядкованих один одному елементів, розміщених поза підприємством (організацією). Головне тут - твердження про наявність елементів, які так чи інакше впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (його іміджу) на ринку. Акцентується увага на сформованій під впливом зовнішніх елементів структурі цілей, розподілі владних повноважень і налагодженні ефективної взаємодії між компонентами зовнішнього середовища.

Наявність такої моделі зумовлена ще й тим, що, як стверджує Дж. Гелбрейт, межі зовнішнього та внутрішнього середовищ дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність філій, дочірніх підприємств, пов'язаних договірними відносинами з головним, тощо).

Ієрархічна концепція набула розвитку в багатьох працях сучасних спеціалістів зі стратегічного управління. Однією з них є модель ієрархічної структури середовища, запропонована У. Діллом та розвинена А. Томпсоном (рис. 3.2).

Автори доводять, що існують три рівні середовища: внутрішнє, яке перебуває під впливом і контролем підприємства; «середовище завдань», до якого входять організації, що безпосередньо пов'язані із визначенням і втіленням цілей підприємства; загальне середовище, де формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми і т. ін.

Межі між «середовищем завдань» і загальним середовищем досить розмиті. Ця модель дає змогу пояснити тенденції розширення «сфери впливу» та «меж контролю» за середовищем. А. Томпсон зазначав, що кожне підприємство як матеріальна система націлене на встановлення рівноваги, стабільності, тобто постійно балансує між відкритістю та закритістю.



Рис. 3.2. Модель середовища організації

Прикладом моделі ієрархічного середовища можна вважати модель Бостонської консалтингової групи (рис. 3.3).

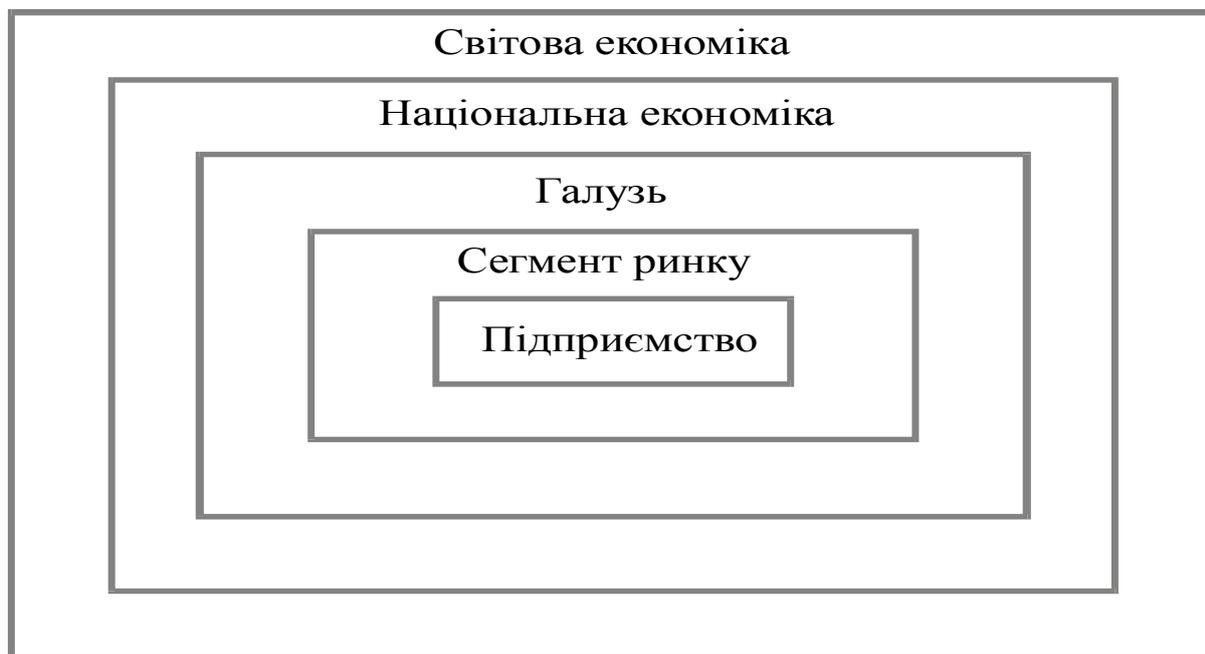


Рис. 3.3. Ієрархічна модель середовища БКГ (BCG)

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

На ієрархічному підході до побудови моделі зовнішнього середовища наполягав і Л. Буржуа. Він поширив цей підхід і всередину підприємства (відокремив «верхній» і «низовий» рівні у внутрішньому середовищі) і довів необхідність існування і цілеспрямованої побудови так званої «ієрархії

корпоративних стратегій», які здійснюють зв'язок окремих груп усередині підприємства з відповідними елементами зовнішнього середовища.

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

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

Ідеї ієрархічності середовища своєрідно використовуються і в «екологічній моделі середовища» Г. Олдріча (рис. 3.4).

Згідно з уявленнями Г. Олдріча, головне, що стримує розвиток підприємств, - це обмеженість ресурсів, за які й точиться головна конкурентна боротьба між організаціями, що належать до однієї галузі. Він вводить поняття «*організаційна популяція*», тобто сукупність підприємств, які мають близькі цілі щодо пріоритетів своєї побудови:

- ❖ в одній «популяції» головне – орієнтація на гнучкість виробництва;
- ❖ в іншій - стабільність параметрів упродовж свого існування;
- ❖ решта - надає перевагу універсальності діяльності.

Автор моделі доводить, що для досягнення зазначених цільових орієнтирів потрібні ресурси відповідного типу: *гнучкість* можлива за наявності переваг у використанні ліквідних ресурсів; *стабільність* - означає орієнтацію на використання ресурсів, що повільно знецінюються; *універсалізація* досягається за умов створення можливостей для використання відповідних ресурсів широкого призначення. Як правило, організація використовує певну комбінацію зазначених ресурсів, забезпечуючи відповідне поєднання гнучкості, стабільності та можливості універсалізації своєї діяльності, одночасно

конкуруючи всередині «організаційної популяції», а «популяції» конкурують між собою. Цю модель використовують для обґрунтування ресурсних стратегій.

Комбінація необхідних ресурсів залежить від особливостей галузі і дає змогу в разі виконання зазначених вимог створити життєздатну організацію (підприємство). Кожне підприємство використовує свою «нішу», яка визначається кількома показниками: обсягом середовища (зокрема й ринком), його стабільністю/нестабільністю, ступенем концентрації виробництва та конкуренцією.

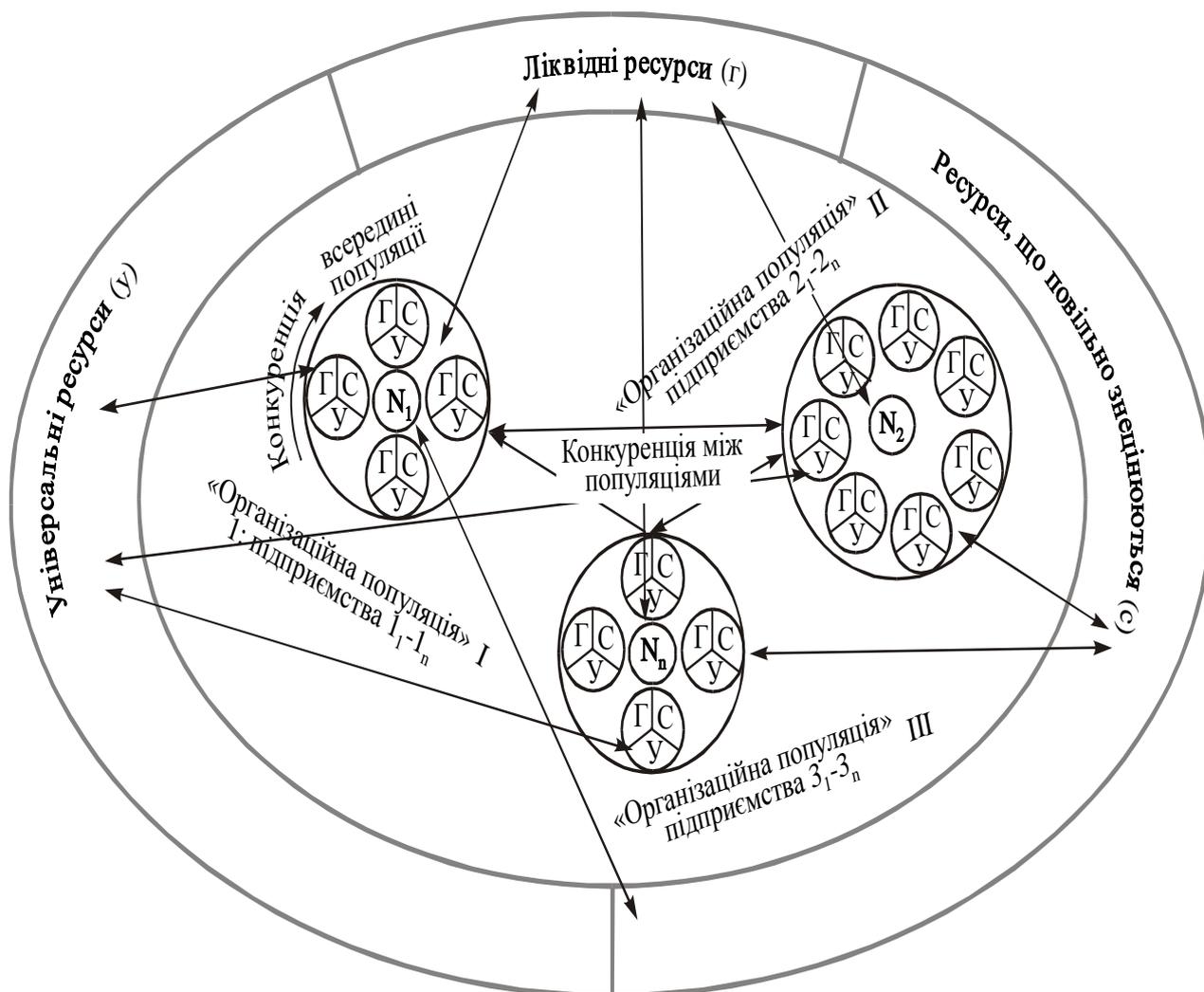


Рис. 3.4. «Екологічна модель середовища» Г. Олдріча

(г - вимоги гнучкості; с - вимоги стабільності; у - вимоги універсальності;

N1...N2 - ніша підприємства, що належить до певної «організаційної популяції»).

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

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

Розглянуті моделі зовнішнього середовища не вичерпують усієї різноманітності застосовуваних підходів, однак показують найзначніші напрямки в цій галузі. Практична цінність таких моделей різна для різноманітних галузей народного господарства та підприємств.

Сьогодні не існує єдиного інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища, яка б усебічно поєднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами і т. ін. Проте загальна тенденція у стратегічному аналізі вже вимальовується.

Усі сучасні автори розрізняють:

- ❖ зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу);
- ❖ проміжнє середовище (або «середовище завдань»);
- ❖ внутрішнє середовище організації.

Зовнішнє середовище - це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Проміжне середовище - це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

3.2. Зовнішнє середовище організації

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

Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожен окрему організацію, а на всі одразу. Це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення. Нині існують різні підходи до визначення складових цього прошарку середовища та дослідження його впливу на діяльність організації.

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

Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву PEST-аналізу [33]; виходячи з абрєвіатури англійських слів: p - policy; e - economy; s - society; t - technology - тобто групи основних факторів - політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію. Для узагальнення інформації про зовнішнє середовище автори пропонують використовувати спеціальну таблицю (табл. 3.1).

Зауважимо, що цей підхід не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування.

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими *групами*:

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

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

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

4. *Технологічні* - фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау».

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

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

Таблиця 3.1

МАТРИЦЯ PEST-АНАЛІЗУ

P	Політика	E	Економіка
	1. Вплив виборів Президента, Верховної Ради тощо. 2. Зміни в законодавстві (які саме) 3. Державне регулювання в галузі... (назва напрямку). 4. n. n+1 Сценарій № 1 - «Політика» n+2 Сценарій № 2 - «Політика»		1. Загальні тенденції в економіці: підйом? спад? 2. Рівень інфляції. 3. Співвідношення грн/\$ (або до іншої валюти, наприклад євро) 4. Витрати на енергоносії..... n..... n+1 Сценарій № 1 - «Економіка» n+2 Сценарій № 2 - «Економіка»
S	Соціум	T	Технологія
	1. Зміни в базових цінностях. 2. Зміни у стилі життя. 3. Демографічні зміни. 4. Зміни у структурі доходів. 5. Ставлення до освіти (бізнесу).....		1. Державна технологічна політика. 2. Тенденції в НДПКР. 3. Нові патенти. 4. Швидкість змін у технології (певної галузі). 5. Нові продукти..... n..... n+1 Сценарій № 1 - «Технологія» n+2 Сценарій № 2 - «Технологія»

n.... n+1 Сценарій № 1 - «Соціум» n+2 Сценарій № 2 - «Соціум»	
---	--

Таку класифікацію можна використовувати для забезпечення орієнтації в питанні, що розглядається. Однак процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, дуже складні, взаємозв'язані та містять багато суперечностей, а отже, усі ці процеси потрібно уважно та систематично вивчати.

Інший підхід до переліку компонентів зовнішнього середовища належить О. С. Віханському, який додає правове та міжнародне середовище.

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

Більш глибоко загальний стан зовнішнього середовища можна визначити за допомогою розглянутих далі груп факторів:

1. Стан економіки та ринків визначають економічні фактори:

- ❖ характер економіки та економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція);
- ❖ система оподаткування та якість «економічного законодавства» (зокрема, можливості вивезення прибутків);
- ❖ масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- ❖ загальна кон'юнктура національного ринку;
- ❖ розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (узагалі);
- ❖ розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку відповідно до інтересів фірми;
- ❖ стан фондового ринку;
- ❖ інвестиційні процеси;

- ❖ ставки банківського процента;
- ❖ політика й переважна система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- ❖ законодавство щодо володіння (користування) землею, вартість землі тощо.

2. Діяльність уряду - політико-інституційні фактори:

- ❖ стабільність уряду;
- ❖ державна політика приватизації/націоналізації;
- ❖ державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі);
- ❖ рівень протекціонізму (узагалі);
- ❖ зростання чи зменшення ролі уряду як замовника;
- ❖ міждержавні угоди з іншими країнами;
- ❖ рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);
- ❖ вимоги забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці;
- ❖ державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
- ❖ рівень корупції державних структур;
- ❖ рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

3. Структурні тенденції:

- ❖ структура галузей національної економіки;
- ❖ процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності;
- ❖ темпи згортання діяльності «застарілих» галузей;
- ❖ вплив міжнародного поділу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (зокрема, вплив антидемпінгового та антимонопольного законодавства);

- ❖ зміни оптимальних розмірів підприємств (зокрема, під впливом НТП).

4. Науково-технічні тенденції:

- ❖ «технологічні прориви» (де саме - галузь, напрямок досліджень тощо);
- ❖ скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями);
- ❖ питома вага наукомістких виробництв і продукції;
- ❖ вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;
- ❖ вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;
- ❖ вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

5. Природно-екологічна складова:

- ❖ природно-кліматичні умови;
- ❖ територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- ❖ розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
- ❖ законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);
- ❖ стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

6. Тенденції ресурсного забезпечення:

- ❖ структура і наявність «національних» ресурсів;
- ❖ структура імпорту/експорту сировини та матеріалів;
- ❖ рівень дефіцитності ресурсів, що їх споживають підприємства;
- ❖ доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

7. Демографічні тенденції:

- ❖ кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їхніх доходах);
- ❖ наявна та потенційна кількість робочої сили;
- ❖ кваліфікаційні характеристики (якість) робочої сили.

8. Соціально-культурна складова:

- ❖ сприйняття (недовіра) приватного бізнесу;
- ❖ переважний характер відносин «підприємство - громадські організації»;
- ❖ «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;
- ❖ профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

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

Перелік цих «несподіванок» є специфічною особливістю, об'єктивно притаманною середовищу певної країни, а водночас він залежить від ступеня 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):

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

Існують також інші фактори, які не мають суто економічної природи, але їх усе одно варто враховувати:

- ❖ кількість і густота населення;
- ❖ географічне розташування та розвиненість комунікацій;
- ❖ професійний рівень та рівень грамотності населення;
- ❖ якість і кількість природних ресурсів;
- ❖ переважний рівень технології (за галузями);

- ❖ особливості конкурентної боротьби;
- ❖ національні особливості ведення бізнесу.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємозв'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*.

Як зазначалося, найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відстежувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємовплив.

Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища, потрібно враховувати:

- ❖ *взаємозв'язок* факторів, що характеризується силою, з якою зміна одного фактора впливає на решту факторів зовнішнього середовища;
- ❖ *складність* системи факторів, що впливають на організацію, зумовлену кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;
- ❖ *динамічність і рухомість*, тобто відносну швидкість і різні темпи змін факторів середовища;
- ❖ *невизначеність інформації про середовище* та невпевненість у її точності.

Потрібно зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства.

Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів та галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо.

Головний висновок тут такий: кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найістотніше впливають на його діяльність, і ретельно досліджувати їх. Для аналізу середовища застосовуються, наприклад, табл. 3.2 - 3.4.

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Група факторів	Стан фактора	Тенденції змін	Характер впливу на конкретне підприємство («+» - позитивний; «-» - негативний)
1. Економічні фактори: 1.1. Рівень інфляції	Значний - близько 0,5 % на місяць	Можливе зменшення до 0,1-0,3 % на місяць	«-» Знецінювання грошових ресурсів; «+» знецінювання довгострокових кредитів і виплат за ними; «+» можливість гри на різниці курсів валют
2. Скорочення реальних доходів населення і т. ін.	10 % за останній рік	Тенденції суперечливі	«-» Скорочення купівельної спроможності; «-» потенційне скорочення виробництва; «+» потенційна можливість інших методів мотивації унаслідок зростання безробіття
3. Техніко-технологічні фактори: 3.1. Виникнення нової технології виробництва в галузі протягом двох років і т. ін.	Зниження конкурентоспроможності наявних технологій	Зростання виробничої ефективності на 10-25 %, підвищення якості продукції	«-» Необхідність списання (утилізації) застарілих потужностей; «-» необхідність пошуку додаткових джерел інвестицій; «-» тимчасове скорочення обсягів виробництва (залежно від організаційно-економічних умов - протягом різних відтинків часу); «-» можливість втратити клієнтуру; «+» можливість поліпшити результуючі характеристики діяльності підприємства; «+» можливість освоїти виробництво нової продукції; «+» можливість вийти на нові ринки і т. ін.

Таблиця 3.3

**ПОКАЗНИКИ І ШКАЛИ ДЛЯ ПОТОЧНОЇ ТА ПРОГНОЗНОЇ
ОЦІНОК СТАНУ ЗОВНІШНЬОГО МІКРОСЕРЕДОВИЩА**

Показник	Оцінка			
	поточна		прогнозна	
	якісна	кількісна	якісна	кількісна
Державне регулювання виробництва	Відсутнє	0,7	Ослабне	0,8
	Помірне	0,5	Залишиться незмінним	0,5
	Жорстке	0,3	Стане більш жорстким	0,2
Державне регулювання конкуренції і т. ін.	Відсутнє	0,7	Ослабне	0,8
	Помірне	0,5	Залишиться незмінним	0,5
	Жорстке	0,3	Стане більш жорстким	0,2

Таблиця 3.4

**ЗАГРОЗИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА І МОЖЛИВІ «ВІДПОВІДІ» ПІДПРИЄМСТВА**

Фактор середовища	Вплив фактора («+» - можливості «-» - загрози)	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції 5 % на місяць з можливостями стабілізації	Знецінення грошових ресурсів («-»); Можливість гри на курсах валют («+»)	Індексація платежів у договорах у разі їх продовження; Розробка стратегії поведінки на валютній біржі
Виникнення нової технології виробництва («технологічний прорив») і т. ін.	Моральне застарівання діючих технологій («-»)	Пошук джерел інвестування для впровадження нової технології. Створення спільного підприємства

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

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

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами, наприклад, будувати сценарії та економіко-математичні моделі для виявлення взаємовпливу факторів, тощо.

Найпоширенішою є таблична форма, що використовується для концентрації інформації, дібраної з періодичних видань, отриманої в ході співбесід, конференцій, із письмових довідок експертів тощо.

3.3. Проміжне середовище (середовище завдань) організації

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. Варто акцентувати увагу на ролі конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища найістотніше впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни та витрати на виробництво тощо.

Характеризуючи тенденції формування пропозицій, використовують ретроспективну та прогнозну інформацію про зовнішні (незалежні, екзогенні) та внутрішні (залежні, ендогенні) фактори, які є результатом обраної політики підприємства в тому чи іншому напрямку діяльності. Частина факторів має як екзогенний, так і ендогенний 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 та ефективність, тобто ендogenous 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. Це означає, що поділ факторів на «зовнішні» та «внутрішні» певною мірою є умовним. Д. Ру та Д. Сульє навели приклад класифікації та дії факторів, які формують пропозицію (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

АНАЛІЗ ПРОПОЗИЦІЇ

Параметри, що досліджуються	Характер впливу	
	Екзогенний	Ендогенний
Структура галузі		
Концентрація	Так	Ні
Диференціація	—«—	Так
Перешкоди входження в галузь	—«—	—«—
Перешкоди мобільності	—«—	—«—
Перешкоди виходу з галузі	—«—	Ні
Інтеграція	—«—	Так
Виробничі потужності галузі		
Надлишкові або дефіцитні	—«—	—«—
Вартість регулювання (конверсії)	—«—	Ні
Терміни регулювання (конверсії)	—«—	—«—
Основні фонди та структура витрат		
Основні фонди	—«—	—«—
Постійні витрати	—«—	Так
Витрати на робочу силу	—«—	—«—
Витрати на сировину	—«—	Ні
Існування переваг серійного виробництва	—«—	—«—
Виробничо-технічне навчання	—«—	—«—
Фінансові аспекти діяльності		
Потреба в капіталі	—«—	Так
Потреба в обігових коштах	—«—	—«—
Джерела фінансування	—«—	—«—
Технічні аспекти діяльності		

Опанування «ноу-хау»	Ні	—«—
Заміна техніки	Так	—«—
Соціально-політичні аспекти		
Рівень синдикалізації	—«—	Ні
Специфічне регулювання діяльності	—«—	—«—
Нові учасники	—«—	—«—
Нові соціально-політичні настанови	—«—	—«—

Перелік наведених у табл. 2.5 факторів дещо відрізняється від найбільш поширеної та застосовуваної на практиці «моделі галузевої конкуренції» М. Портера. У ній додатково враховано фактори, які можуть бути віднесені до зовнішнього, а не проміжного середовища, наприклад нові соціально-політичні настанови.

Проте пропозиція значною мірою залежить від діяльності кожної окремої фірми, стану її внутрішнього середовища, оскільки зміна пропозиції пов'язана зі змінами політики організації та обраними стратегіями, що зумовлюють зміни попиту та впливають на розвиток конкуренції.

Кожне з підприємств, обираючи свою стратегію, не може не враховувати всіх елементів галузі та ринку.

Сумарний внесок підприємств формує загальний обсяг пропозиції і дає інформацію про «точку беззбитковості». Зрештою пропозиція впливає на зміни попиту, бо сприяє забезпеченню відносної гнучкості цін, «замикає» обіг грошей.

Щоб дістати 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.

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі, що їх відбивають наведені далі переліки показників (табл. 3.6 і 3.7).

Таблиця 3.6

ПРИВАБЛИВІСТЬ ГАЛУЗІ (ЗГІДНО З ПЕРЕЛІКОМ ХАРРІСОНА)

Критерії	Питома вага	Рейтинг*	Оцінка (гр. 2 × гр. 3)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
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 3.7

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
10. Вплив регулювання соціальної та економічної політики			
11.	-	-	-
Усього	1,00	-	2,90

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 в різних моделях матричного типу, що використовуються у стратегічному управлінні (наприклад, модель «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі»).

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

- ❖ значення продукції для суспільства;
- ❖ характер конкуренції та кількість підприємства у галузі (наявних і потенційно можливих);
- ❖ прибутковість галузі;
- ❖ характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих);
- ❖ темпи зростання/спаду самої галузі (бар'єри входу/виходу, головні позитивні/негативні фактори - технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»);
- ❖ потужність галузі (нестача/надлишок потужності);
- ❖ технічний рівень виробництва (середній чи необхідний);
- ❖ технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» і т. ін.) порівняно зі світовими надбаннями;
- ❖ потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та світовому ринках;

- ❖ стандартність продукції (відсутність диференціації) у галузі (позитивні та негативні наслідки);
- ❖ середня оцінка витрат часу та грошей на досягнення конкурентоспроможного рівня (порівняно зі світовим рівнем);
- ❖ структура витрат на робочу силу, сировину та матеріали, на підтримку наявного технічного рівня, на розвиток і т. ін.), їхні особливості;
- ❖ організаційно-управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі (тривалість виробничого циклу, спеціалізація, кооперація, концентрація, централізація, децентралізація тощо);
- ❖ канали розподілу та специфіка системи збуту;
- ❖ «оптимальний розмір» конкурентоспроможного підприємства;
- ❖ фінансова система (особливості обігу фінансових ресурсів, фінансово-інвестиційні потреби, способи та джерела фінансування);
- ❖ вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу і можливості їх досягнення;
- ❖ екологічні обмеження.

Найбільш поширеною та відомою є модель «галузевої конкуренції» М. Портера, де зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галузьями), в якій функціонує підприємство. Практика процвітаючих підприємств доводить, що використання галузевої моделі конкуренції М. Портера дає змогу дещо обмежити перелік факторів для аналізу.

Згідно з цією моделлю головними елементами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, є споживачі, постачальники, товари-замінники, конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти й почати діяти в цій галузі. До моделі М. Портера введено фактори загального зовнішнього середовища (середовища опосередкованого впливу) з метою наочної демонстрації його ієрархічності.

Ці компоненти середовища, з одного боку, загрожують існуванню підприємства, а з іншого - формують можливості для його подальшого розвитку. М. Портер виокремлює кілька характеристик для змалювання

характеру та ступеня впливу кожного з елементів галузевої моделі зовнішнього середовища прямого впливу. Розглянемо коротко їхній зміст.

Споживачі. В основу функціонування підприємств у ринковій економіці покладено ідею задоволення потреб.

Потреби є передумовою купівлі, купівля дає змогу відшкодувати витрати на виробництво проданого товару та отримати певний прибуток для продовження виробництва, а отже, для забезпечення життєздатності підприємства. Існує доволі великий перелік досліджень щодо класифікації потреб.

Досліджують потреби маркетингові організації. Великого значення при цьому набуває платоспроможний попит, оскільки лише за наявності грошей у споживача можливі всі ринкові операції.



Рис. 3.5. Модель галузевої конкуренції, що базується на підході М. Портера

Попит - суспільна або особиста потреба в матеріальних благах чи послугах, у засобах виробництва та споживчих товарах, що забезпечені грошовими коштами.

Це дуже складне явище, що формується під впливом численних чинників. Найчастіше їх групують у такі розділи:

- ❖ позиція та поведінка споживача;
- ❖ визначення сегментів ринку та їхніх особливостей;
- ❖ часові характеристики зміни чинників тощо.

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

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

1. Відмінності у придбанні.

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

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

1.3. Організації здійснюють купівлю на основі специфікацій та технічних даних. Кінцеві споживачі найчастіше роблять покупки на основі опису, моди, власних смаків та уподобань,

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

1.5. Організації найчастіше досліджують ціни й постачальників.

1.6. Організації найчастіше орендують обладнання.

1.7. Організації найчастіше використовують конкурентні торги та переговори.

2. Відмінності в ринках.

2.1. Попит організацій є похідною від попиту кінцевого споживача.

2.2. Попит організацій більшою мірою залежить від циклічних коливань (наприклад, від відтворювальних циклів), аніж попит кінцевого споживача.

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

2.4. Організації часто використовують спеціалізованих постачальників.

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

2.6. Організації можуть вимагати особливого обслуговування.

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

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

Сегмент ринку - результат поділу ринку на окремі частини за певною ознакою: держава, район, тип валюти, однорідна група споживачів (виділена за соціальними ознаками, платоспроможністю, мотивами купівлі, культурними, національними традиціями тощо).

Виділення окремих сегментів дає змогу більш детально досліджувати їхні характеристики, а саме: розподіл і концентрацію споживачів, темпи зростання попиту (сегмента), рівень взаємовпливу та конкуренції окремих сегментів.

Існує тісний зв'язок між впливом різних чинників, що діють на етапах формування, розвитку та занепаду окремих сегментів. Наприклад, зростання доходів населення зумовлює формування потреби мати власний будинок, а це, у свою чергу, підвищує попит на всі компоненти, необхідні для будівництва, а також на меблі, побутову техніку тощо.

Велике значення для підприємств має стабільність попиту. Попит формується під впливом змін у стилі життя, технічного прогресу, екологічних змін тощо. Тому досліджуються характеристики попиту в часі. Розрізняють *попит короткостроковий*, з досить швидкими коливаннями (наприклад, сезонний) та *довгостроковий*. Вивчення останнього найчастіше пов'язане з використанням моделі життєвого циклу товару та з розробкою продуктово-товарних стратегій.

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

Аналіз попиту споживачів для ідентифікації його впливу на організацію можна подати як сукупність певних факторів. Головними з них є такі:

- ❖ кількість і концентрація споживачів (сукупність соціально-демографічних показників і стиль поведінки);
- ❖ характер попиту на продукцію, що випускається галуззю (постійний, сезонний, розвинений і т. ін.);
- ❖ еластичність попиту за ціною;
- ❖ рівень доходів цільових груп споживачів та його зміни (купівельна спроможність), наявність багатих споживачів і їхня роль у галузі;
- ❖ готовність споживачів до використання продукції (особливо зовсім нової);
- ❖ «ціни споживання», тобто вигідність і зручність продукції для споживачів, що впливають на норму прибутковості;
- ❖ ступінь стандартизації або рівень диференціації продукції, що споживається;
- ❖ характер споживання та «витрати конверсії» у споживачів в разі переходу на іншу продукцію;
- ❖ рівень впливу продукції, що виробляється, на рівень якості споживання чи виробництва у споживачів;
- ❖ рівень та вид зворотної інтеграції споживачів з виробниками (особливо продукції виробничого призначення);

- ❖ оцінка якості обслуговування з боку споживачів;
- ❖ мотивація придбання;
- ❖ прихильність споживачів до використання продукції відомих марок;
- ❖ оцінка надійності й потужності каналів розподілу, доступність товарів для споживачів, реакція на рекламу та інші заходи

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

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

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

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

Постачальники. Аналіз постачальників майже не відрізняється від аналізу споживачів, який здійснюється ніби з «іншого боку» - з погляду споживачів. Постачальники мають досить значний вплив на підприємство та галузь в цілому за рахунок цін на ресурси, умов постачання, можливостей розриву контрактів.

У радянській економіці проблеми постачання завжди мали велике значення через дефіцит ресурсів, не відпрацьованості системи матеріально-технічного постачання. З розривом довгострокових зв'язків після розпаду СРСР ситуація ще більше погіршилася. Адже стара система розподілу вже перестала діяти, а нова - ще не сформувалася. Кожне підприємство стикнулося з одним і тим самим питанням, характерним, між іншим, і для розвиненої ринкової економіки: як знайти та вибрати вигідного постачальника? Досвід процвітаючих підприємств доводить, що весь цикл постачання потрібно розбити на три етапи:

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

2. вибір конкретного способу задоволення потреби та конкретного постачальника;

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

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

Забезпечуючи обґрунтованість рішень, що приймаються, підприємство має проводити таку роботу:

- ❖ нагромаджувати інформацію про потенційних постачальників, щоб уможливити маневрування, перехід до інших у разі ускладнення ситуації;
- ❖ вивчати стан справ у постачальників, послугами яких воно користується;
- ❖ вивчати характеристики сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання тощо, які поставляються або плануються для продажу.

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

- ❖ якість товару (надійність, термін служби, виробнича потужність, екологічність, ремонтпридатність тощо);
- ❖ ціна;
- ❖ умови та способи платежу;
- ❖ вид і типорозміри товару;
- ❖ якість тари та упаковки;
- ❖ вимоги щодо споживання (використання товару);
- ❖ сумісність товару з наявним обладнанням і технологічними процесами, що використовуються на підприємстві;
- ❖ витрати на використання, обслуговування, ремонт тощо.

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

Далі наведено *перелік чинників*, які можуть використовуватись для *характеристики постачальників* під час оцінювання ступеня їх впливу на організацію - об'єкт дослідження:

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

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

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

Вплив товарів-замінників (продуктів) на рівень конкуренції досить значний, оскільки вони обмежують рівень потенційної прибутковості за рахунок позитивної перехресної цінової еластичності: якщо ціна на товар А підвищується, зростає попит на товар-замінник Б. Наявність чи можливість існування товарів-замінників встановлює верхню межу ціни на ринку, що обслуговується галуззю - об'єктом дослідження. Практика засвідчує високий рівень впливу товарів-замінників на рівень конкуренції в галузі, навіть за умови її високої конкурентоспроможності.

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

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

1. Зниження цін на товари-замінники, що призводить до неможливості відшкодувати витрати на підприємствах галузі.
2. Зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів, які починають купувати товари-замінники.

3. Підвищення конкуренції:

- ❖ всередині галузі за місце на скороченому ринку;
- ❖ між галузями, які поставляють продукцію, що задовольняє ті самі потреби.

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

Товари-замінники не завжди свідчать про зниження якості, а означають інший спосіб задоволення потреби. Важливим фактором, який сприяє появі товарів-замінників, є науково-технічний прогрес та пов'язані з ним різноманітні інноваційні процеси.

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

Для характеристики конкурентів (щодо кожного з наявних та потенційно можливих конкурентів) можна використовувати такі фактори:

- ❖ частка ринку, що обслуговується;
- ❖ імідж, досвід, наявність добре знаних торгових марок;
- ❖ фінансовий стан;
- ❖ розвиток науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт, наявність патентів і ліцензій;
- ❖ наявність передової технології;
- ❖ наявність виробничих потужностей (надлишок чи нестача);

- ❖ наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів;
- ❖ здатність до маневрування, гнучкість у пристосуванні до змін;
- ❖ наявність власної, розвиненої системи розподілу та збуту;
- ❖ наявність висококваліфікованих кадрів;
- ❖ рівень обслуговування проданої продукції;
- ❖ вид і рівень реклами та інших складових;
- ❖ наявність інформації про ринок узагалі та окремі сегменти;
- ❖ рівень планування (наявність короткострокового і/або стратегічного планування);
- ❖ наявність та тип зв'язків із громадськістю тощо.

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

Щоб *оцінити рівень конкуренції*, доцільно розглянути наявну та ймовірну конкуренцію, яка пов'язана:

- ❖ із «ціновими проривами», що, їх зумовлюють «технологічні прориви» (які забезпечують здешевлення та зростання якості) чи ціновими зрушеннями на товари-замінники (зниження цін на відеокамери підвищило їх конкуренцію з дорогими фотоапаратами);
- ❖ вибором певної стратегії (стратегій) (наприклад, орієнтація на систему взаємозв'язаних банківських послуг або акцентування лише на одному виді послуг - заставі під нерухомість);
- ❖ об'єднанням з відомими фірмами (наприклад, для використання деяких спільних розробок);
- ❖ вертикальною та горизонтальною інтеграцією (наприклад, з виробниками унікальних комплектуючих або з транспортними фірмами);
- ❖ новими конкурентами з міжнародною репутацією.

Загалом формування конкурентного середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємств як усередині країни, так і на міжнародних ринках - основне завдання українського уряду та керівників окремих підприємств.

На підвищення інтенсивності конкуренції в галузі впливають:

1. велика кількість конкуруючих фірм чи приблизно однаковий їхній вплив на ситуацію в галузі;
2. повільне зростання самої галузі;
3. порівняно високий рівень постійних витрат чи вартості товарно-матеріальних запасів;
4. значна додана вартість на підприємствах галузі (особливо за наукомісткого виробництва), що впливає на підвищення якості продукції;
5. відсутність диференціації продукції. Це означає, що для переходу споживачів від продукту однієї фірми до іншої додаткові витрати мінімальні;
6. «стрибок», що відбувся у виробничих потужностях завдяки якомусь нововведенню, пов'язаному з підвищенням якості (за наявності надпотужностей у інших підприємств);
7. підвищення стратегічного значення продукції, яку виробляє галузь (що може виявлятися як допомога окремим виробникам з боку державних органів);
8. надвисокі «витрати конверсії», пов'язані з «виходом» із галузі;
9. вжиття підприємствами додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці та інших бар'єрів з метою охорони «інформаційного поля».

Підвищення конкуренції, як зазначає М. Портер, пов'язане також із фазою «життєвого циклу» галузі; наприклад, під час «загасання» галузі одне чи більше підприємств зазнають втрат і не вбачають можливостей для поліпшення ситуації в недалекому майбутньому. Посилення конкуренції пов'язане також із можливостями входження інших підприємств. Це зумовлює необхідність формування своєрідних «бар'єрів» і додаткових витрат для підприємств галузі.

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

- ❖ що діють на географічно близьких ринках і схильні до експансії на інші ринки та мають для цього можливості;
- ❖ диверсифіковані фірми, які продовжують стратегію диверсифікації й працюють у суміжних (технологічно та організаційно) галузях і сферах;
- ❖ споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити частково чи повністю виробництво «не своєї» продукції;
- ❖ постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих, що здатні налагодити переробку та складання на «своїх» потужностях кінцевої продукції;
- ❖ невеликі підприємства - аутсайдери галузі, які можуть дістати підтримку держави або великих фірм, бути поглинені цими великими фірмами і за короткий час розвинути до статусу небезпечного конкурента.

Потенційні конкуренти, а також підприємства, які перепрофілюють свою діяльність, спрямовують її в іншу галузь, стикаються з «бар'єрами входу».

«Бар'єрами входу» в галузь вважають певні перешкоди, які ускладнюють появу на ринках, що їх обслуговують підприємства галузі, скажімо нові організації-конкуренти.

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

Частина бар'єрів цього типу має об'єктивний характер, це - обмеженість ресурсів, патенти тощо. Однак окремі організації або їх угруповання, що вже функціонують у галузі, можуть цілеспрямовано працювати над підвищенням існуючих та створенням нових бар'єрів. Практика конкурентної боротьби визначила найбільш ефективні заходи зі зміцнення бар'єрів на вході у галузь, які мають перешкодити входженню нових підприємств для збереження досягнутого становища.

Для підприємств, що потенційно можуть увійти в галузь, *бар'єрами входу* можуть бути:

- ❖ загальні показники зростання/спадання активності в галузі (в економіці загалом);
- ❖ низькі витрати на виробництво в підприємств, які діють у галузі, що можливо лише в разі великих масштабів випуску. За таких умов потенційний конкурент має інвестувати одразу великий капітал для організації необхідних виробничих потужностей, а це пов'язано з посиленням ризику;
- ❖ наявність добре знаних торгових марок уже діючих підприємств, а також наявність продуктів, право на продаж яких належить окремим фірмам;
- ❖ наявність потужних служб у діючих підприємств;
- ❖ «витрати конверсії», тобто додаткові витрати споживачів, що пов'язані із заміною постачальників і необхідністю освоєння нових типів обладнання, нових професій, зміною системи обслуговування тощо. У разі освоєння продукції виробничого призначення це означає призупинення (зупинку) виробництва;
- ❖ наявність уже сформованої галузевої системи розподілу продукції з обмеженою потужністю, що може перешкоджати входженню в галузь «не своїх» постачальників;
- ❖ обмеження щодо залучення кадрів певної кваліфікації;
- ❖ наявність «галузових переваг» у підприємств, що вже функціонують у розглядуваній галузі:
- ❖ патентів, «ноу-хау», специфічного для галузі досвіду виробництва, комерційної таємниці;
- ❖ специфічних обмежених каналів розподілу;
- ❖ вигідного розташування відносно ринків сировини чи ринків збуту;
- ❖ державної підтримки підприємств, що працюють у галузі;
- ❖ «відповіді» конкурентів тощо;
- ❖ рішення уряду щодо обмеження ліцензування окремих видів діяльності тощо.

На інтенсивність конкуренції впливають також *«бар'єри виходу»* з галузі. Найбільше уваги в теорії та практиці менеджменту приділяють саме бар'єрам на виході з галузі. Це пояснюється тим, що кожне підприємство, яке приймає рішення про розширення сфер своєї діяльності, одночасно стикається з проблемами:

- ❖ скорочення або припинення діяльності в освоєній сфері з метою вивільнення грошей, необхідних для нових напрямів;
- ❖ входження в нову галузь, освоєння нових ринків, коли потрібні нові підходи для ефективного функціонування на них.

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

«Бар'єри виходу» - ті перешкоди, які ставлять під сумнів доцільність рішень щодо репрофілювання організації навіть за умов, коли рівень конкуренції галузі стає надвисоким, і спостерігається перевиробництво «звичних» для підприємства товарів, знижується рентабельність тощо. Проте згадані щойно «бар'єри» роблять перехід організації до іншого бізнес-напряму ще дорожчими.

«Бар'єри виходу» з галузі такі:

- ❖ великий масштаб інвестицій, що мають бути списані;
- ❖ витрати на звільнення робітників («вихідні виплати»);
- ❖ реальні витрати на зміну профілю (витрати на охорону довкілля, платежі за оренду, що не закінчилися, штрафи за розірвання договорів тощо);
- ❖ «суміщені витрати» (зростання витрат на ведення прибуткового бізнесу внаслідок закриття збиткового);
- ❖ ефект неспорідненої диверсифікації (різна прибутковість виробів, що входять до комплекту);
- ❖ державне регулювання, яке може перешкоджати ліквідації певного напрямку діяльності, внаслідок, наприклад, її соціальної значущості;

- ❖ вплив профспілок, які можуть втратити певну чисельність членів;
- ❖ особисті мотиви керівників;
- ❖ опір змінам персоналу;
- ❖ небажання підприємства втратити імідж тощо.

Бар'єри виходу з галузі досить різноманітні за змістом та механізмами впливу на підприємство. Вони можуть бути економічними, технічними, соціальними, а також справжніми або позірними. Останні тісно пов'язані з типом мислення та кваліфікацією менеджерів.

Більшість з них аналогічні «бар'єрам входу», адже «виходячи» з галузі, підприємство переходить в іншу галузь. Однак є деякі специфічні бар'єри, які пов'язані із впливом суб'єктивних факторів. Наприклад, керівники підприємства можуть перешкоджати «виходу», оскільки в новій сфері діяльності не бачать для себе належного місця. Власники підприємств можуть зволікати з переорієнтацією, сподіваючись на відновлення високої прибутковості, оскільки перехід до іншої галузі може супроводжуватись високими витратами та збитками тощо.

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

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

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

Організації-регулятори. Держава як сукупність органів влади, громадсько-політичних інституцій відчутно впливає на економічні та суспільні процеси. За допомогою законодавства регулюється ринок (наприклад, у формі контролю за цінами та платнею, за експортно-імпортними операціями, через систему оподаткування та діяльність окремих галузей і підприємств тощо). Державне регулювання може стимулювати розвиток ринку чи окремих галузей (наприклад, за допомогою протекціоністських заходів типу імпортних квот) або, навпаки, ускладнювати ситуацію (наприклад, внаслідок непродуманої системи оподаткування, яка не стимулює до зростання виробництва і насичення ринку товарами національного виробництва). Велике значення має вплив держави на формування умов конкуренції, ринку праці та врегулювання конфліктів, пов'язаних з їх функціонуванням. Напрямки державної діяльності уособлюються в певних організаціях, які, виступаючи від імені держави, виконують регулювально-контрольні функції щодо підприємств і організацій. До їх переліку можна віднести податкову інспекцію, арбітражні суди, органи працевлаштування, підрозділи Державного пенсійного фонду, протипожежну та санітарну інспекції тощо. У період переходу до ринку в Україні організації-регулятори ще не стали помічниками керівників підприємств; навпаки, жорсткі заходи, що їх вживають відносно підприємств, є наслідком командно-адміністративної системи управління. Керівники українських підприємств вважають, що ці організації-регулятори становлять основну загрозу для подальшого розвитку бізнесу.

Підбиваючи підсумки щодо аналізу складових моделі галузевої конкуренції М. Портера, можна скласти таблицю (табл. 3.8), яка концентрує інформацію, отриману у процесі аналізу, і дозволяє продумати попередні варіанти рішень щодо реакцій підприємства на вплив з боку «середовища завдань» (проміжного середовища).

ФАКТОРИ БЕЗПОСЕРЕДНЬОГО ОТОЧЕННЯ

Група факторів	Фактори	Прояв фактора	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
Споживачі	1.1. Ринок чавунного литва	Різне падіння попиту	Борги за відвантажену продукцію Одиничні замовлення, висока собівартість	Вихід з ринку чавунного литва/скорочення виготовлення до мінімуму
	1.2. Ринок литва з кольорових металів	Зростання ринку	87 % завантаження ВП з виробництва бронзового та алюмінієвого литва	Розширення ВП за рахунок модернізації Освоєння нової продукції
	1.3. Нестабільність	Неплатежі	Зупинка виробництва	Жорсткі заходи щодо боржників
Постачальники	2.1. Постачальники матеріально-технічних ресурсів та енергії	Зростання цін та боргів	Перебої у постачанні Зростання собівартості	Нові форми співробітництва, нові постачальники
	2.2. «Постачальники» фінансових ресурсів	Високі відсотки за кредит	Відсутність фінансових ресурсів на нові проекти	Нові форми співробітництва, нові партнери (зокрема, іноземні банки)
Конкуренти	3.1. Низька конкуренція всередині країни	Непривабливість галузі	Підприємство-регіональний монополіст	Зовнішній ринок - цінова конкуренція
	3.2. Зовнішня конкуренція незначна	Зниження конкуренції		Можливість диктату на внутрішньому ринку
Партнери	4.1. Зацікавленість у виробництві мідної катанки та чавунного литва	Вимушене скорочення «брудних» виробництв на Заході	Замовлення від західних споживачів Можливості одержати цільовий кредит та пільги	Переорієнтація діяльності підприємства на експорт

3.4. Внутрішнє середовище організації

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі прямого та непрямого впливу. У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загроз його існуванню тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх. Використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища організації, доцільно трактувати його як виробничий потенціал, сутність якого ширша, наприклад, за «технічне ядро організації» Томпсона, або виробничу потужність.

Сутність виробничого потенціалу. У науковій літературі поширені поняття економічного, науково-технічного, організаційного, кадрового, енергетичного потенціалу тощо. Узагальнюючою характеристикою цих складових в організаціях, як правило, вважають *виробничий потенціал*.

Дослідження виробничого потенціалу набули регулярності протягом останніх 30 років. Розрізняють виробничий потенціал окремої країни, галузі, регіону, організації тощо.

Виробничий потенціал - це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі [8].

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

Виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. А тому

можна стверджувати, що йому притаманні всі властивості будь-якої системи: *цілеспрямованість; складність; самовідтворюваність; відкритість, зв'язок із середовищем; цілісність, ступінь замкненості; взаємозв'язок, взаємодія елементів виробничого потенціалу; взаємозамінність, альтернативність його елементів; кількісна вимірюваність, масштаб; історичні умови формування та функціонування; соціально-економічні наслідки використання; інноваційна сприйнятливість; гнучкість; усталеність/динамічність, рухомість; фізичне та моральне старіння* (рис. 3.6).

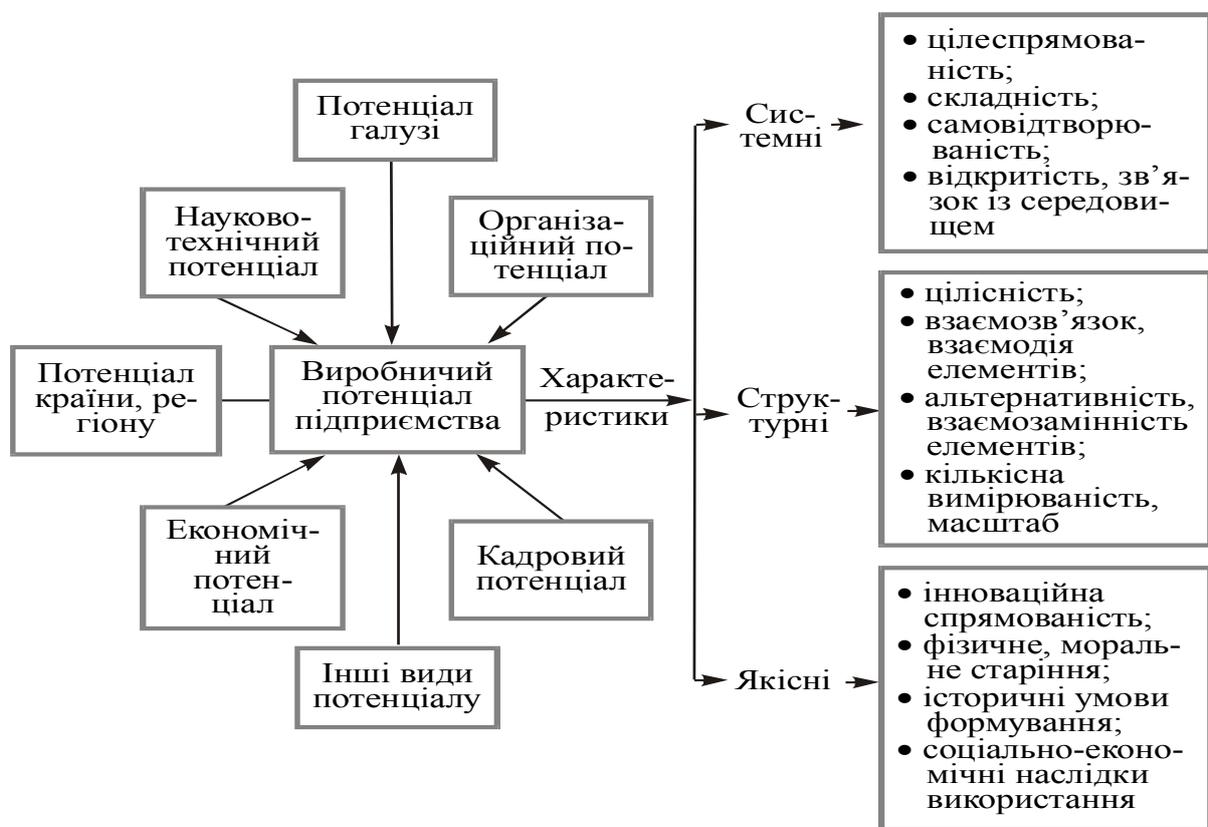


Рис. 3.6. Властивості виробничого потенціалу підприємства

Коротко розкриємо сутність наведених властивостей (характеристик) виробничого потенціалу.

Розглянемо *системні характеристики*.

Цілеспрямованість виробничого потенціалу підприємства (ВПП) виявляється у здатності виготовляти кінцевий продукт із певним рівнем ефективності. Якщо цільові характеристики потенціалу збігаються з вимогами

до нього щодо виготовлення конкретного продукту - використання ВПП буде найвищим, з найвищими показниками ефективності. У протилежному випадку, коли «навички» ВПП не відповідають профілю продукції, результативність та ефективність може навіть наближатися до нуля.

Складність ВПП полягає в наявності кількох складових, кожен з яких може мати кілька частин. Наприклад, основні фонди містять обладнання та будівлі, а персонал - працівників різного фаху. Складність зумовлюється галузевими особливостями підприємств та розвитком НТП.

Самовідтворюваність ВПП полягає у властивості його як системи повторювати діяльність завдяки складній системі зворотних зв'язків (тобто руху інформаційного ресурсу). Взаємозалежність і (до деякої міри) взаємозамінність складових ВПП, закладені механізми постачання використаних елементів, створюють передумови для відновлення системних характеристик окремих підсистем та потенціалу в цілому.

Відкритість, зв'язок із зовнішнім середовищем пов'язана з призначенням будь-якої організації: бути корисною суспільству, відповідати вимогам ринку. Для виконання цих настанов необхідно підтримувати ВПП у належному стані, а це неможливо без ефективних зв'язків із середовищем. Обравши концепцію підприємства як «відкритої», матеріально-речовинної та соціально-економічної системи, треба щоб і основа цього підприємства - його ВПП - відповідав цим критеріям.

Структурні характеристики ВПП:

Цілісність ВПП означає, що всі його елементи мають виконувати загальну цільову функцію, яка постає перед системою. Кожна складова ВПП має право на існування у складі системи тільки тоді, коли вона сприяє виконанню корисної роботи з досягнення загальної мети. Одночасно слід зважувати на те, що тип технологій виробництва, а також рішення керівників та власників можуть впливати на ступінь замкненості потенціалу. Це означає орієнтацію на побудову такої системи, в якій більшою чи меншою мірою спостерігатимуться всі необхідні елементи для виготовлення кінцевого

продукту. На відміну від цієї характеристики можливе домінування орієнтації на розвиток зовнішніх коопераційних зв'язків, тобто на відкритість.

Взаємозв'язок, взаємодія елементів ВПП - необхідна умова забезпечення його системної цілісності, оскільки тільки узгодженість у функціонуванні дає змогу досягти нових якостей, що не є характерними для елементів до початку їх взаємодії. Взаємодоповнення дозволяє також компенсувати певні недоліки окремих складових.

Альтернативність, взаємозамінність елементів ВПП базується на припущенні, що існують різні способи здійснення окремих операцій, в яких різні складові ВПП можуть використовуватися в певному співвідношенні. Наприклад, розрахунки в організації можуть здійснюватися за допомогою інформаційних технологій (де досягається економія людської праці) або вручну (де «економиться» обладнання). Взаємозамінність елементів ВПП дозволяє досягати збалансованої рівноваги елементів, що, у свою чергу визначає віддачу цього потенціалу, а також динамічність реакції на зміни в середовищі.

Кількісна вимірюваність, масштаб потенціалу являє собою вимогу щодо кількісного оцінювання наявного ВПП та можливості порівняння його з аналогічними показниками інших організацій. Масштаб потенціалу визначає місце та роль підприємства у галузі, регіоні, країні. Кількісні оцінки ВПП окремих організацій дозволяють визначити сукупний потенціал промисловості, сільського господарства, торгівлі тощо.

Якісні характеристики виробничого потенціалу.

Інноваційна спрямованість та сприйнятливість визначає можливості розвитку ВПП завдяки безпосередньому й систематичному створенню та використанню нових наукових ідей. Така характеристика ВПП є рушійною силою його розвитку, оскільки створення нового (продукту, процесу, організаційного елементу тощо) та його впровадження відбувається через «подолання опору» старих елементів. Неприйняття інновацій свідчить про стратегічну нежиттєздатність організації.

Гнучкість свідчить про можливість переорієнтації системи на виконання інших видів діяльності (на випуск нової продукції, використання інших ресурсів тощо) без докорінних змін у матеріально-технічній базі. Вимоги щодо підвищення гнучкості потенціалу пояснюється нестабільністю середовища функціонування організації. Гнучкість визначає швидкість реакції на зміни.

Рухомість ВПП визначає його більшу чи меншу здатність до рутинних або змінних за своєю сутністю робіт. Кожна організація залежно від галузевих особливостей має певну кількість складових потенціалу, які або сприяють повторенню освоєних раніше видів діяльності, або дозволяють виконувати їх у різних варіантах.

Фізичне та моральне старіння ВПП пояснюється наявністю матеріально-речовинних елементів, що мають свої «строки служби». Під впливом НТП, а також вимог ринку розширяється номенклатура вискоєфективного обладнання, яке є фактором конкурентоспроможності організацій, оскільки скорочується період морального старіння як основних фондів, так і виробів. Підприємства, які не мають змоги або не бажають поновлювати свій потенціал, врешті-решт постають перед проблемою подальшого свого існування.

Історичні умови формування та функціонування мають враховуватися в характеристиці ВПП, оскільки саме вони визначають географічне розташування (в Україні це визначалося Програмою розвитку та розташування продуктивних сил СРСР), масштаби, коопераційні зв'язки та «прив'язку» до джерел сировини тощо. Це свідчить про певні обмеження щодо використання та перетворення потенціалів окремих підприємств.

Соціально-економічні наслідки використання мають бути визначені для ідентифікації зацікавлених у використанні, підтримці в наявному стані або розвитку (скороченні) ВПП груп. Темпи та якість перетворень залежать від структури інтересів власників, суспільства, місцевих громад, працівників.

Оцінювання виробничого потенціалу. Для визначення розміру виробничого потенціалу згідно з різними концепціями використовують різні підходи.

Сформовано три основні підходи до визначення виробничого потенціалу: *ресурсний* (або обліково-звітний), *структурний* (функціональний) та *цільовий* (проблемно-орієнтований). *Ресурсний підхід*, зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його розмір як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

Для оцінювання виробничого потенціалу згідно з ресурсним підходом використовуються звичні обліково-звітні документи, на основі яких розраховуються відповідні показники.

Цим забезпечується доступність інформації та відкриваються можливості широкого застосування відомих методик і методів дослідження зазначеного потенціалу, зокрема щодо внутрішніх показників. Приклад такого дослідження наведено в табл. 3.9.

Втім, оцінюючи виробничий потенціал, варто враховувати матеріально-технічні ресурси з окремими поглибленими дослідженнями знарядь і засобів праці; трудових ресурсів, енергетичних та інформаційних ресурсів, фінансових (грошових) ресурсів з метою визначення їх наявності, відповідності та взаємозамінності.

Останні - інформаційні та фінансові ресурси що є найбільш взаємозамінними з рештою ресурсів. Проте ресурсний підхід не дає змоги оцінити, чи відповідає ВПП необхідним характеристикам, які зумовлюють його належне використання. Він орієнтує, здебільшого, або на нагромадження всіх видів ресурсів (якщо мета - розвиток потенціалу), або на жорстку економію без урахування потреб зростання.

НАПРЯМКИ АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

Об'єкт аналізу	Метод	Система показників
Ресурси	Аудит ресурсів	Кількість ресурсів: <ul style="list-style-type: none"> ❖ обсяг запасів (за окремими видами); ❖ дохід/зайнятість; ❖ інтенсивність руху капіталу тощо. Якість ресурсів: <ul style="list-style-type: none"> ❖ кваліфікація робітників; ❖ технічний рівень обладнання; ❖ унікальність МТР тощо.
Компетентність щодо окремих дій	Аналіз дій	Продаж на одного працівника. Обсяги продажу Випуск на одного працівника. Випуск продукції Витрати МТР на працівника або одного робітника тощо
Компетентність через управлінські зв'язки	Аналіз роботи всієї організації	Частка ринку. Прибутковість (ROE, ROI, ROA, рентабельність продукції тощо). Продуктивність, результативність (обсяг продажу / витрати, продуктивність праці, ефективність виробництва тощо)

Ресурси мають вартісну оцінку та цільову спрямованість на створення доданої та споживної вартості. Кожен з окремих видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів, тому підхід «чим більше, тим краще» стосовно всіх складових потенціалу одночасно не є ефективним. Отже, потрібно враховувати, вивчати та формувати структуру складових виробничого потенціалу з метою досягнення максимальних у поточних умовах результатів.

Структурний підхід, зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його розмір згідно з прогресивними нормами і нормативними співвідношеннями, заданими найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі.

Для аналізу структурних характеристик виробничого потенціалу крім стандартної документації необхідно залучати результати спеціальних

досліджень: системного та організаційного аналізу, аналізу техніко-організаційного рівня операційної системи, елементи стратегічного аналізу, методи конкурентного аналізу та бенчмаркінгу.

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

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

Створення ефективної структури виробничого потенціалу зумовлює економію всіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, фінансів, витрат живої та матеріалізованої праці), оскільки завдяки досягненню синергії між ними - елементами потенціалу - можна з меншою їх кількістю задовольнити більшу кількість потреб, виробивши більшу кількість продукції. Це можливо

лише за умови підвищення якісного складу всього виробничого потенціалу та окремих його складових.

Виробничі потенціали зі структурного погляду різняться розмірами та ступенем відособлення ресурсів, структурою ресурсів, що використовуються.

Для визначення структурних характеристик потенціалу досліджують:

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

Структурні характеристики виробничого потенціалу дають змогу оцінити *усталеність або динамічність (рухомість) системи.*

Цілісні характеристики виробничого потенціалу як системи визначають стратегію його поведження та задають відповідні стратегії для кожного з його елементів. Потенціал може досягти цілей лише тоді, коли на досягнення певних цілей спрямований кожний із його елементів, оскільки виготовлення продукції певної кількості й рівня конкурентоспроможності потребує участі всіх підсистем та елементів виробничого потенціалу. Відсутність або невідповідність потрібного елемента означає зупинку виробничого процесу, а також додаткові витрати часу і коштів на його створення або заміну. Усе це доводить необхідність *цільового підходу* до визначення виробничого потенціалу.

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

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

Тому важливим етапом стратегічного аналізу є *цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства*. У цьому разі йдеться про аналіз та оцінювання рівня відповідності потенціалу підприємства тим цілям, які поставлені керівниками на перспективу. Така постановка проблеми докорінно відрізняється від поширеної оцінки нагромадження підприємством чи організацією ресурсів лише з кількісного боку.

Цільова оцінка потенціалу - якісна його оцінка, що дає змогу оцінити можливість досягнення певних результатів, створити умови для обґрунтованого підходу до планування процесу трансформації окремих його частин і потенціалу загалом на основі правильного розподілу дій та ресурсів за виконавцями та термінами для якісного та своєчасного отримання необхідних параметрів і набуття навичок, а отже, забезпечити досягнення поставлених цілей.

Виробничий потенціал підприємства - 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.

Важливе значення має не лише обсяг цих складових, їхня відповідність одна одній, а й те, як використовуються окремі елементи потенціалу.

А це залежить від рівня взаємодії, співвідношення частин виробничого потенціалу, а також прийнятих стратегій розвитку як окремих складових системи, що знаходять вираження в ресурсних, функціональних і продуктових стратегіях, так і загальних стратегій підприємства. Результати цільового аналізу всього потенціалу, а також окремих його елементів є основою для таких дій:

- ❖ вибору стратегій та визначення термінів їх виконання;

- ❖ визначення напрямків та швидкості нагромадження, зміни структури потенціалу та окремих складових;

- ❖ формування конкурентоспроможності підприємства;

- ❖ прийняття рішень щодо організаційної реструктуризації й розвитку.

Виробничий потенціал, як і виробнича потужність (тільки більш системно), являє собою кількісну оцінку його здатності до випуску продукції певного обсягу, структури та якості, а зрештою - до одержання необхідних результатів.

У ринковій економіці можливості виготовляти продукцію, яка має збут, - одна з головних характеристик процвітаючих підприємств.

Однак попит змінюється, і виникає потреба поновлювати асортимент продукції, а отже, більшою чи меншою мірою - виробничий потенціал.

Кожне підприємство зацікавлене з мінімальними витратами своєчасно реагувати на зміни потреб споживачів.

Тому на першому етапі цільовий аналіз виробничого потенціалу здійснюється відносно змін, які необхідно внести до виробничого потенціалу для виготовлення певних видів продукції.

Попередній цільовий аналіз виробничого потенціалу можна виконувати у табличній формі (табл. 3.10).

Експертні оцінки складаються за такою шкалою:

5 - повна відповідність;

4 - відповідність в основному;

3 - відповідність за великою кількістю елементів;

2 - незначна відповідність;

1 - відповідність за другорядними елементами;

0 - невідповідність.

**ЦІЛЬОВА ОЦІНКА ВІДПОВІДНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА НОВИМ ВИМОГАМ (СТРАТЕГІЯМ)**

Рівень відповідності	Загальне визначення рівня відповідності	Інтервал значень рівня відповідності
Відсутній	Наявна не більша, ніж загальна професійна орієнтація в галузі, куди спрямована майбутня діяльність підприємства; перед визначенням будь-яких конкретних цілей необхідні попередні заходи з формування відповідної компоненти виробничого потенціалу підприємства	0 ... 0,2
Низький	У разі початку робіт з цього рівня необхідно посилити відповідність ВПП (окремого його елемента) залучення зовнішніх джерел; наявний потенціал можна використовувати лише за допомогою спільного виконання робіт під керівництвом (або за надання певної матеріальної або інформаційної допомоги) партнера	0,2 ... 0,4
Середній	Рівень відповідності ВПП (окремого його елемента) дає змогу починати роботи з освоєння обраного напрямку діяльності; для забезпечення відповідного саморозвитку ВПП у процесі виконання робіт треба «підсилити» окремі складові ВПП з допомогою партнера (партнерів)	0,4 ... 0,7
Високий	ВПП відповідає умовам самостійного розв'язання основних проблем щодо переходу до нового напрямку діяльності та може забезпечити потрібний саморозвиток і посилення відповідності потенціалу цілям, що їх планується досягти, у процесі виконання робіт	0,7 ... 0,9
Повна відповідність	Відповідний елемент ВПП або потенціал в цілому достатній для успішного досягнення визначених цілей у необхідні терміни	0,9 ... 1,0

Одержані оцінки дають змогу визначити рівень відповідності виробничого потенціалу підприємства обраним стратегіям за окремими складовими. Враховуючи значущість цих складових для виробничого потенціалу, що визначається експертами у відповідних коефіцієнтах, можна розрахувати загальну цільову оцінку виробничого потенціалу. Здобуті значення дозволяють зорієнтуватись щодо характеру заходів, які потрібно здійснити на підприємстві для забезпечення виконання стратегій (табл. 3.11), або застосувати рішення про відмову від їх виконання за повної невідповідності стратегій потенціалу.

**ЕКСПЕРТНІ ОЦІНКИ ОКРЕМИХ СКЛАДОВИХ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ВІДПОВІДНО ДО ОБРАНИХ ПРОДУКТОВИХ СТРАТЕГІЙ**

Продуктові стратегії	Окремі складові потенціалу													
	Кадри Б ₁		Сировина та матеріали Б ₂				Обладнання Б ₃			Інформація Б ₄			Фінанси Б ₅	Сумарна оцінка Б
	Управління	Виробництво	Матеріал 1	Матеріал 2	⋮	Матеріал n	Група 1	⋮	Група m	Методики	Розробки	Досвід виробництва		
Продукт 1														
Продукт 2														
Продукт n														

Підбиваючи підсумки, наведемо показники, які можна використати для аналізу внутрішнього середовища підприємства чи організації.

1. Загальні характеристики підприємства:

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

2. З маркетингу (фактори конкурентоспроможності):

- ❖ розміри сегмента ринку (ринків), який обслуговує підприємство, можливості завоювання нових ринків;
- ❖ рівень розвитку marketing-mix (у широкому розумінні, зокрема реклами);
- ❖ рівень продажу та вартість розподілу;
- ❖ наявність стратегій завоювання та зростання потенціалу ринку;
- ❖ система ціноутворення та еластичність цін щодо попиту/пропозиції;
- ❖ структура, кількість, прибутковість і конкурентоспроможність продукції, що виробляється (зокрема аналіз і прогноз фаз «життєвого циклу» для різних продуктів з метою їх балансування);
- ❖ рівень прихильності (лояльності) споживачів до продукції, що виробляється, концентрація споживачів та їхні основні потреби;
- ❖ якість і конкурентоспроможність продукції;

- ❖ аналіз і прогноз необхідних змін у продукції, що споживається (рівень необхідних змін і пов'язані з ними витрати);

- ❖ наявність можливостей зміни постачальників;

- ❖ витрати на дослідження ринку, розподіл і просування товарів.

3. З виробництва (техніки та технології):

- ❖ можливості реагування на цикли попиту/пропозиції;

- ❖ тривалість та особливості виробничого циклу (з метою виявлення недоліків і резервів);

- ❖ рівень розвитку окремих виробничих систем (основного, допоміжного, обслуговуючого виробництва, а також їх співвідношення);

- ❖ можливості змін у технології та технічному оснащенні, рівень технології (фаза її «життєвого циклу») та технологічність продукції, що виробляється (можливості технологічної диверсифікації);

- ❖ рівень патентного захисту технології та продукції;

- ❖ якість виробництва, використання комп'ютерних технологій;

- ❖ рівень оновлення устаткування;

- ❖ виробничі потужності та їх завантаження (наявність резерву та «надпотужностей»), можливості економії на масштабах виробництва;

- ❖ гнучкість виробничого потенціалу;

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

- ❖ витрати на виробництво та можливість встановлення конкурентних цін;

- ❖ витрати на диверсифікацію, конверсію;

- ❖ ефективність виробництва.

4. З фінансів:

- ❖ можливості пом'якшення впливу (реагування) на інфляційні процеси;

- ❖ розміри власного (акціонерного) капіталу, активи та потрібний для розвитку капітал;

- ❖ ліквідність;

- ❖ розміри заборгованостей;

- ❖ прибутковість (маса прибутку, рентабельність, ROE, ROA, ROI і т. ін.);

- ❖ рівень реінвестування;

- ❖ розміри кредитів та їх повернення;

- ❖ джерела фінансування та фінансова стабільність;

- ❖ обсяги та напрямки інвестицій;

- ❖ обсяги запасів;

- ❖ готівка (cash-flow).

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

- ❖ рівень інвестицій у НДПКР;

- ❖ дослідницький потенціал (наявні розробки, винаходи, патенти, відкриття і т. ін.);

- ❖ наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази;

- ❖ професійно-кваліфікаційний потенціал служб НДПКР.

6. *З організації та управління:*

- ❖ підприємницька орієнтація та політика ведення бізнесу;

- ❖ використання системи стратегічного управління, її особливості та рівень розвитку;

- ❖ рівень розвитку аналітичних підсистем;

- ❖ організаційна структура підприємства (характеристика та цільова оцінка);

- ❖ комунікації та рівень автономності й розміщення виробничих одиниць;

- ❖ специфіка побудови апарату управління (централізація/децентралізація, розподіл прав, обов'язків і відповідальності);
рівень гнучкості та мобільності (швидкості реагування на зміни);

- ❖ технологія управління та специфіка інформаційних систем (процес керівництва, розробка і виконання рішень, контролю, регулювання);
- ❖ система контролю діяльності підприємства;
- ❖ неформальна система управління підприємством;
- ❖ техніко-організаційний рівень виробництва, рівень координації та інтеграції.

7. Щодо персоналу:

- ❖ можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів;
- ❖ структура та рівень кваліфікації персоналу, динаміка робочої сили;
- ❖ компетентність керівників і підлеглих;
- ❖ система заробітної плати та рівень доходів робітників, «участь у прибутках»;
- ❖ методи добору, атестації підготовки, просування, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів.

8. З рівня організаційної культури:

- ❖ цінності й норми, що визнаються всіма (зокрема трудова дисципліна та мораль);
- ❖ «атмосфера», «клімат» у колективі;
- ❖ мотивація діяльності, системи матеріальної та нематеріальної винагороди;
- ❖ система та характер неформальних комунікацій, рівень їх впливу на систему прийняття та виконання рішень;
- ❖ переважний стиль керівництва.

Наведений як приклад перелік факторів, що використовуються для стратегічного аналізу, не вичерпує їх кількості, однак на практиці навіть ці показники не використовуються всі разом через великий обсяг робіт, пов'язаних зі збиранням і обробкою інформації для їх розрахунків. Кожне підприємство має розробляти свої методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які б відбивали його особливості, розширюючи чи

звужуючи в разі потреби відповідні групи факторів. Головна мета при цьому - визначення «критичних точок» у функціонуванні та управлінні підприємством, які стають основою для встановлення пріоритетів у розв'язанні стратегічних проблем.

Для цього потрібно використовувати весь спектр методів конкурентного економічного, техніко-організаційного аналізу, внутрішнього та зовнішнього, організаційного аудиту тощо.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте відомі Вам моделі зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища, що застосовуються у стратегічному управлінні. Чому ієрархічні моделі середовища організації нині домінують у теорії та практиці стратегічного управління?

2. У чому відмінність між зовнішнім і проміжним середовищами (середовищем опосередкованого впливу та безпосереднім оточенням)? Охарактеризуйте можливості впливу підприємства на різні прошарки свого оточення.

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

4. Наведіть основні характеристики макро- і мікросередовища вітчизняних підприємств.

5. Охарактеризуйте методи дослідження зовнішнього середовища. Які з них, на ваш погляд, найбільш прийнятні для українських підприємств?

6. Опишіть варіанти впливу окремих елементів безпосереднього оточення (проміжного середовища) на підприємство, з діяльністю якого ви обізнані. Які складові цього середовища є найбільш критичними для підприємства - об'єкта аналізу? Чи є ця ситуація типовою?

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

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

9. У чому полягають переваги розгляду внутрішнього середовища організації в категоріях виробничого потенціалу? Який з розглянутих методів його оцінювання є найбільш прийнятним для застосування здобутих результатів у стратегічному управлінні?

ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Сутність категорії «конкурентоспроможність»

М. Портер вважає, що конкурентоспроможність відбиває продуктивність використання окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів. У розглядуваному випадку йдеться про наявність орієнтації на поліпшення використання виробничо-збутового потенціалу організації. Однак не завжди навіть найкраще використання наявних ресурсів дозволяє перемогти у конкурентній боротьбі. Основне тут - конкурентоспроможність організації, її здатність до ведення конкурентної боротьби.

Найбільш складним у теорії та практиці менеджменту є визначення сутності та механізмів конкурентоспроможності. Це можливо на основі визначення характеру конкурентної переваги або ключових факторів успіху.

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) - це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

У боротьбі за споживача ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства.

Ключові фактори успіху мають більш-менш стабільні класифікаційні ознаки і, як правило, базуються на належному науково-технічному рівні виробництва та продукту; високорозвиненому маркетингу та менеджменту; високому організаційно-технічному рівні виробничих процесів; належному фінансово-економічному забезпеченні діяльності підприємства; високому рівні кваліфікації персоналу тощо.

Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації наведених ключових факторів успіху, але для процвітаючого підприємства будь-якої галузі кожний із них може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі. Однак відомо, що конкурентоспроможність, базована на одному ключовому факторі успіху, ненадійна. Це повинен пам'ятати кожен менеджер.

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

М. Портер велику увагу приділив впливу «детермінант національного ромба» на формування конкурентоспроможності галузей, регіонів, окремих підприємств (рис. 4.1). Він сформулював перелік запитань, відповіді на які дозволяють визначити рівень конкурентоспроможності галузі певної країни.

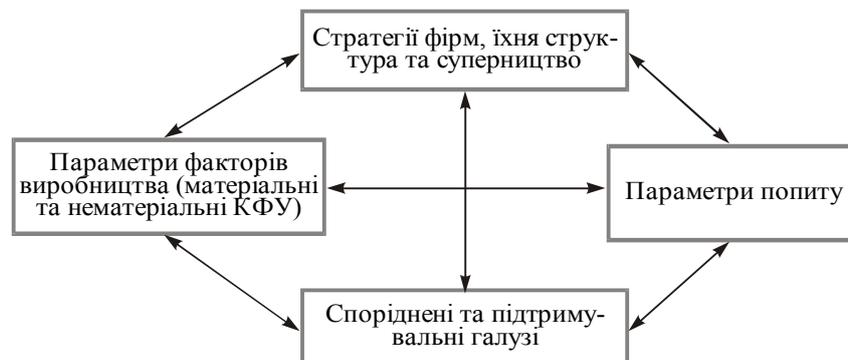


Рис. 4.1. Детермінанти «національного ромба»

У блоці «*стратегія фірм, їхня структура та суперництво*»:

- ❖ Чи відповідає стиль менеджменту та переважаючі типи організаційних структур у країні потребам певної галузі?
- ❖ Які види стратегій ґрунтуються на прийнятих у країні організаційних нормах?
- ❖ Чи є галузь у даній країні привабливою для талановитих людей?
- ❖ Чи відповідають цілі інвесторів потребам збільшення конкурентоспроможності галузі?
- ❖ Чи наявні достойні конкуренти на внутрішньому ринку?

У блоці «*параметри факторів виробництва*»:

❖ Чи має країна особливо розвинуті фактори виробництва? Якщо так, то в яких сегментах та для яких конкурентних стратегій вони можуть застосовуватися?

❖ Чи має країна кращі порівняно із закордонними механізми створення факторів виробництва для певної галузі (науково-дослідні програми, вищі навчальні заклади тощо)?

❖ Чи відбиває невідгідне становище із визначеними факторами виробництва ситуацію, що склалася у міжнародному масштабі?

У блоці *«параметри попиту»*:

❖ Чи є покупці продукції у країні вимогливими? Якщо так, то у яких саме сегментах ринку?

❖ Чи існують у країні незвичні потреби у продукції даної галузі, які, між іншим, можуть бути ініційовані в інших місцях?

❖ Чи випереджають потреби покупців у даній країні потреби в інших країнах?

❖ Чи існують у країні достатньо розвинуті канали розподілу та збуту, чи випереджають вони світові тенденції?

У блоці *«аналіз споріднених і підтримувальних галузей»*:

❖ Чи має країна постачальні галузі світового рівня? Якщо так, то для яких сегментів галузі?

❖ Чи має країна сильні позиції у важливих суміжних та підтримувальних галузях?

Відповіді на поставлені запитання потребують глибокого аналізу ситуації у країні, стосовно якої ведуться дослідження, Для цього залучається увесь арсенал підходів і методів аналізу середовища, про які йшлося раніше (див. розд. 3).

Детермінанти «національного ромба» характеризують фактори що формують конкурентне середовище, де діють всі організації країни - об'єкта аналізу. Усі складові перебувають у взаємодії і посилюють або послаблюють конкурентні переваги фірм, що працюють в межах певної економіки. Можна

відстежити і зворотній зв'язок: підвищення КФУ і випуск конкурентоспроможної продукції, вибір конкурентних стратегій, розвиток, як окремих підприємств, так і окремих галузей, створюють умови для зростання конкурентоспроможності держави.

У стратегічному управлінні найчастіше *конкурентоспроможність розглядається у двох аспектах:*

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

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

4.2. Конкурентоспроможність продукції

Виразом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє.

Найпростіший варіант визначення конкурентоспроможності K_T товару визначається формулою:

$$K_T = E/V \rightarrow \max, \quad (4.1)$$

де E - корисний ефект від споживання товару;

V - витрати на купівлю та використання товару.

Це означає, що у процесі добору з метою купівлі певного товару покупцем «виграє», тобто купується, той товар, в якого відношення корисного ефекту до витрат на купівлю та використання є найбільшим порівняно з іншими

аналогічними товарами. Це співвідношення і є умовою конкурентоспроможності продукції.

Для визначення конкурентоспроможності товару здійснюються такі кроки: вибір цільового ринку;

1. вибір товару-аналога (бази для порівняння);
2. визначення набору параметрів товару для порівняння та моделей, за допомогою яких здійснюватимуться розрахунки;
3. порівняння товарів, визначення кількісних значень обраних параметрів;
4. розрахунок інтегрального показника конкретного товару

Більшість моделей, що використовуються для аналізу «портфеля підприємства», базується на визначенні конкурентоспроможності продукції.

Наприклад, у разі використання моделі «життєвого циклу» товару враховується, що кожний з його етапів має специфічні характеристики конкурентоспроможності. Так, на перших етапах - «зародження» та «вихід на ринок» - ними можуть бути швидкість проектних робіт і час виходу на ринок. Далі (етапи «зростання», «зрілість») на перший план виходять показники рентабельності, продуктивності тощо.

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

Потрібно розрізняти *параметри та показники конкурентоспроможності*.

Параметри конкурентоспроможності - це кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності.

Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: *технічні, економічні, нормативні (різних типів)*.

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

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

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

Показники конкурентоспроможності - це сукупність системних критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності. Послідовність робіт з визначення конкурентоспроможності товару з урахуванням наведених щойно параметрів конкурентоспроможності подано на рис. 4.2.

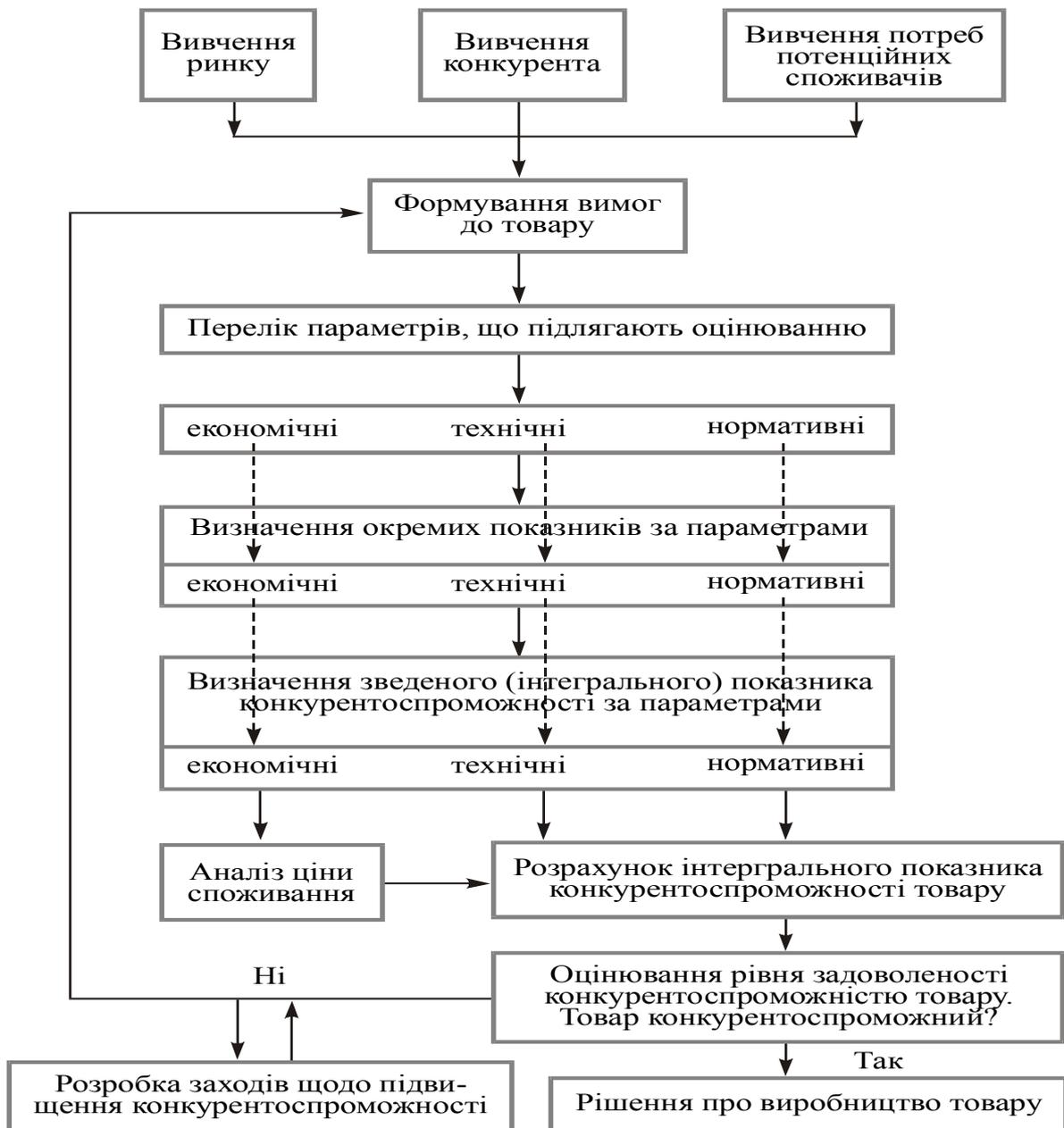


Рис. 4.2. Оцінювання конкурентоспроможності товару

Для порівняння автоматичних контролерів фірма «Хьюлетт-Паккард» використовує, наприклад, такі показники:

- ❖ робоча характеристика (нормативний параметр) - можливості (інтервали) вимірювання коливань, МГц;
- ❖ собівартість одиниці (економічний параметр), US \$;
- ❖ функціональність (технічний параметр) - кількість операцій, які можна виконати, тис. операцій/хв;
- ❖ надійність роботи (технічний параметр) - частота відказів;

- ❖ своєчасність ремонтування/постачання (нормативний параметр).

Порівняння можна проводити в табличній формі, показники обирають залежно від типу продукту. Щоб прийняти рішення про те, конкурувати чи ні з тією чи іншою продукцією, можна скористатися підходом, який запропонував К. Омаї у праці «Стратегічне мислення» (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Модель конкурентних рішень К. Омаї

Свої ідеї щодо формування та використання ключових факторів успіху К. Омаї сформулював як побажання:

- ❖ конкуруйте мудро, використовуючи свої унікальні властивості, яких не торкаються конкуренти; стара, успішна стратегія, дає змогу зберегти досягнуті рубежі; базована на ній нова, творча стратегія забезпечить у майбутньому певний рівень свободи діяльності;
- ❖ уникайте жорсткої конкуренції, що може призвести до взаємного знищення в разі орієнтації на аналогічні, другорядні переваги.

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОКРЕМИХ ПРОДУКТІВ

Продукти фірм-конкурентів	Значущість показника d_j	Фірми-конкуренти *									
		А			Б			...	Я		
		Відповідна одиниця вимірювання	Експертна оцінка o_j	Оцінка o_j	Відповідна одиниця вимірювання	Експертна оцінка o_j	Оцінка o_j	...	Відповідна одиниця вимірювання	Експертна оцінка o_j	Оцінка o_j
Ціна Витрати Прибутковість Потужність Технічні характеристики продукції: ----- ----- ----- тощо											
Сумарна оцінка							...				

* Оцінки для порівняння зі специфічними для окремих показників одиниць переводяться в бальні оцінки або в розрахунку на 100 чи 1000 грошових одиниць.

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

Особливу увагу треба приділяти *конкурентному паритету* - ситуації, коли два або більше конкурентів досягли у своєму розвитку одних і тих самих конкурентних переваг, використовуючи однакові «сильні сторони».

4.3. Конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможні продукти - це результат функціонування конкурентоспроможної організації, здатної їх створити, виготовити та забезпечити необхідний рівень споживання в замовників. Основне тут - наявний потенціал, уміння його ефективно використовувати та розвивати. Важливим є розуміння того, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його внутрішнього стану, а також зовнішнього положення організації.

Нині для оцінювання стратегічного положення підприємства усе частіше використовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це - комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Річ у тім, що підприємство завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, а тому, як правило, не обґрунтована належним чином. Більш того, керівники іноді приймають рішення, що суперечать їй, витрачаючи

час та гроші на боротьбу «із самим собою», тоді як потрібно скористатися прийомами й методами стратегічного аналізу та управління.

Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали (табл. 4.2, рис. 4.4 і 4.5).

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації:

- ❖ економічний потенціал (або «фінансова сила»);
- ❖ конкурентні переваги;
- ❖ привабливість галузі (бізнес-напрямок);
- ❖ стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять вираз у відповідних показниках.

Економічний потенціал вимірюється за такими показниками:

- ❖ нормою прибутковості;
- ❖ виробничими витратами;
- ❖ рентабельністю вкладеного капіталу;
- ❖ рентабельністю інвестицій;
- ❖ обсягами заборгованості;
- ❖ здатністю до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо.

Конкурентні переваги вимірюються за показниками, що характеризують:

- ❖ динаміку змін частки ринку, що її обслуговує організація;
- ❖ структуру асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості);
- ❖ цінову політику;
- ❖ рівень розвитку маркетингу (та інших важливих для даної галузі підсистем підприємства);

- ❖ рівень якості (конкурентоспроможності) продукції;
- ❖ тип та тісноту зв'язків із споживачами тощо.

Привабливість галузі вимірюється за показниками, що характеризують:

- ❖ кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції;
- ❖ загальну привабливість галузі (серед інших галузей);
- ❖ залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку;
- ❖ стадію «життєвого циклу» галузі;
- ❖ стабільність прибутків та загальна норма прибутку галузі;
- ❖ застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки тощо.

Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) вимірюється за показниками, що характеризують:

- ❖ темпи зростання (занепаду) економіки країни;
- ❖ вплив іноземного капіталу на розвиток галузі;
- ❖ вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі;
- ❖ ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності);
- ❖ ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини;
- ❖ ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій) тощо.

Наведені як приклад критерії не вичерпують перелік складових, що використовуються для побудови матриці SPACE-аналізу. Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості конкретного підприємства, його цілі та стратегії, наявний виробничий потенціал, досвід роботи тощо.

Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертом оцінка за обраною шкалою (табл. 4.2). Це може бути 10- або 5-бальна шкала. «Вага» визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв та міститься в діапазоні від 0 до 1, сума значень при цьому має становити 1. Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм (оцінка перемножується на «вагу»), визначається сумарна оцінка за кожною групою.

ВИЗНАЧЕННЯ СКЛАДОВИХ ДЛЯ ПОБУДОВИ МАТРИЦІ SPACE-АНАЛІЗУ

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила» (FS))					Стабільність середовища (ES)(зовнішні умови бізнесу)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1.					1.				
2.					2.				
n.					n				
Усього					Усього				
Конкурентні переваги (CA)					Привабливість галузі (IS) (бізнес-напряму)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1.					1.				
2.					2.				
n.					n				

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою (рис. 4.4 і 4.5).

Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами $P(x,y)$ в одному з квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії.

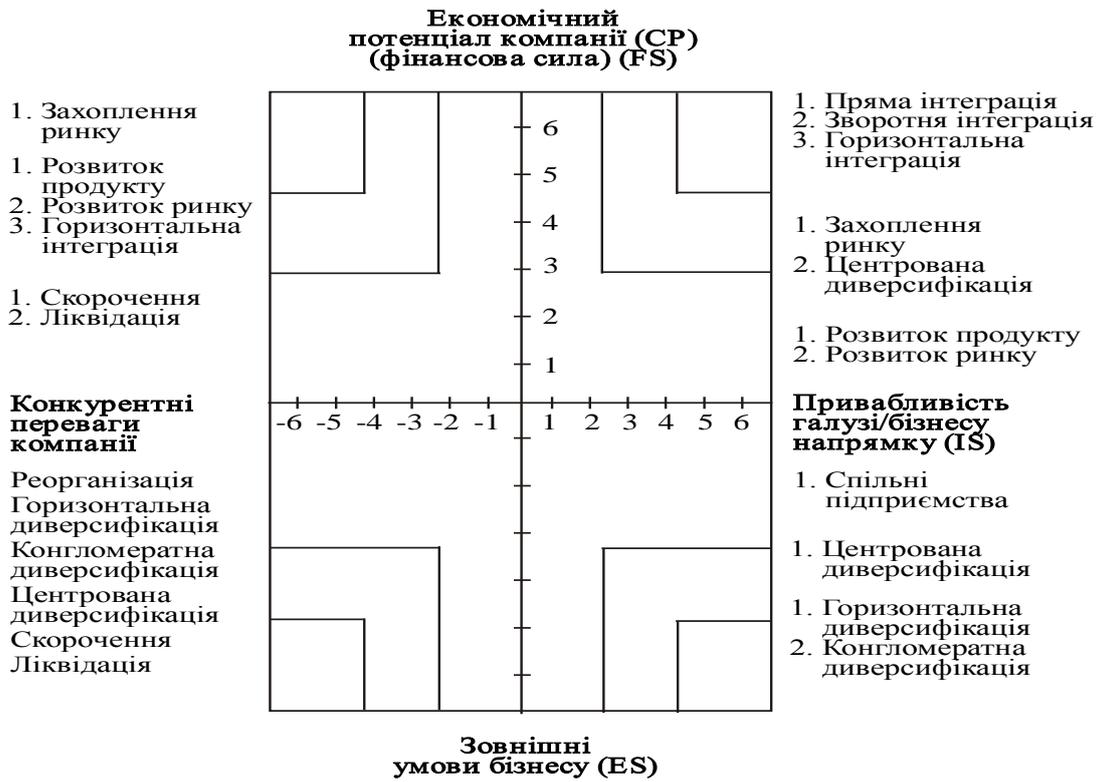


Рис. 4.4. Матриця SPACE-аналізу
(з визначенням стандартних стратегічних рішень)

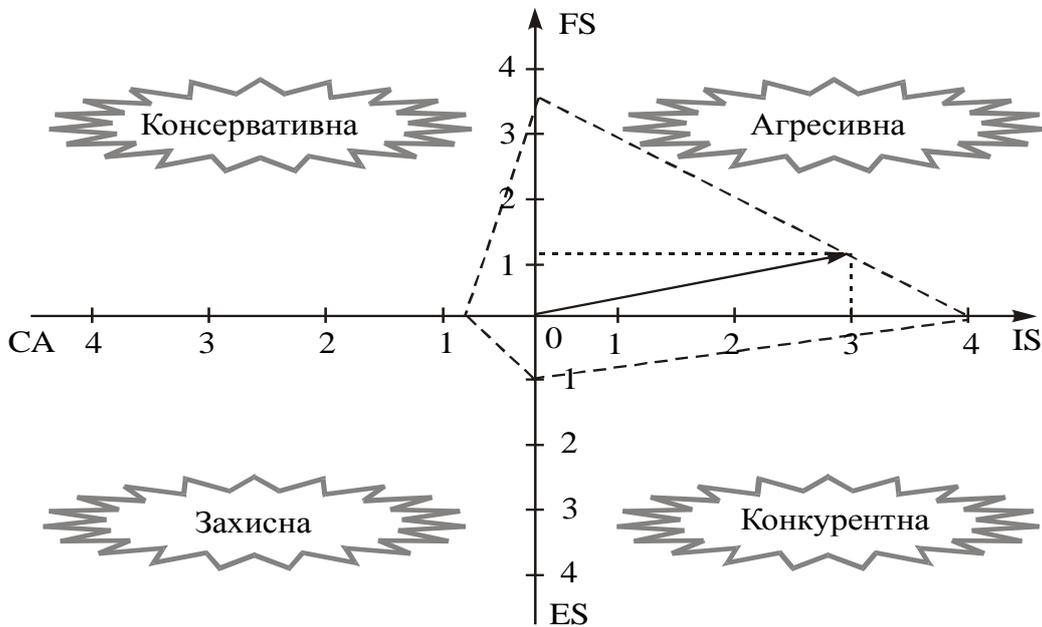


Рис. 4.5. Приклад побудови матриці SPACE-аналізу

Щоб дістати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно пройти кілька етапів:

❖ Підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень.

❖ Розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.

❖ Узгодження стратегій розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту стратегій та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

Зауважимо, що аналогічний перелік етапів робіт необхідно здійснити і в разі використання інших методів оцінювання конкурентоспроможності організацій (підприємств).

Проте остаточну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства можна дістати тільки в результаті порівняння його параметрів з відповідними параметрами підприємства-конкурента.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства - це аналіз, в якому внутрішні характеристики порівнюються з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих, підприємств-конкурентів.

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

Зрештою остаточне визначення рівня наявного виробничо-збутового потенціалу можливе тільки в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Результати аналізу дають змогу визначити напрямки його розвитку або доцільність подальшої підтримки.

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

М. Портер розрізняє кілька рівнів конкурентних переваг:

1. *«Переваги низького рівня»* базуються на доступності сировини, дешевій робочій силі, великих масштабах виробництва;
2. *«Переваги більш високого рівня»* визначаються репутацією фірми, ефективними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю тощо;
3. *«Переваги найбільш високого порядку»* становлять власні патенти та ліцензії, висока кваліфікація персоналу, ефективні системи управління (зокрема застосування системи стратегічного управління) тощо.

Конкурентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам. Зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі.

З огляду на це можна стверджувати, що конкурентоспроможність організації - поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних фірм. Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для оцінювання конкурентоспроможності.

Не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути «номером один» у своїй галузі в національній економіці й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

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

Найчастіше використовується функціональний підхід до оцінювання потенціалу конкурента та стратегій його використання. При цьому об'єктами аналізу є характеристики «портфеля продукції» з його різноманітними техніко-

економічними показниками; маркетинг, виробництво, системи розподілу, дослідження та розробки (підсистема НДПКР), фінанси, кадри, система управління. Тобто аналіз конкурентів здійснюється такими самими методами, що й аналіз внутрішнього середовища підприємства.

М. Портер пропонував оцінювати конкурентів за такими параметрами:

- ❖ фінансові цілі;
- ❖ ставлення до ризику;
- ❖ цінності організації;
- ❖ системи контролю та стимулювання; організаційна структура;
- ❖ система бухгалтерського обліку;
- ❖ переважні типи вищих керівників та стиль їхнього управління;
- ❖ чіткість уявлення про шляхи розвитку фірми;
- ❖ склад ради директорів;
- ❖ обмеження з боку держави та зобов'язання фірми, що зменшують

свободу вибору рішень і поведінки.

А. Роу зі співавторами пропонують такі чинники для аналізу конкурентів:

- ❖ стратегічна орієнтація організації та її економічна політика;
- ❖ рівень якості продукту;
- ❖ організація збуту та реалізації продукції;
- ❖ маркетингові можливості;
- ❖ виробничий потенціал, забезпеченість енергією та сировиною;
- ❖ фінансова ситуація;
- ❖ рівень наукових досліджень і розробок;
- ❖ географічна локалізація системи виробництва та збуту;
- ❖ рівень витрат на виробництво;
- ❖ якість підготовки керівників і персоналу;
- ❖ марка/імідж фірми.

Наведені показники демонструють, що різні автори роблять акценти або на джерела конкурентних переваг (М. Портер), або на більш чітких показниках, що розраховуються для порівняння конкурентів (А. Роу).

Однак зіставлення об'єктів аналізу під час оцінювання рівня конкурентоспроможності дає змогу зосередити увагу на більш або менш глибокому проникненні у функціональні підсистеми конкурента.

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

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

4.4. Стратегічні групи конкурентів

Підприємства дуже різноманітні, оскільки навіть в одній і тій самій галузі (наприклад, виробництво фотоапаратів) є підприємства, що виготовляють продукцію ціною 50 і 500 грн. Різні модифікації продукції, що виготовляється, рівень якості, групи споживачів, їх локалізація тощо, навіть у межах однієї галузі - це важливі характеристики, які дають змогу уточнити коло конкурентів. Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, економить час та гроші на проведення аналізу конкурентів.

Теорія та практика визначення конкурентоспроможності пропонує досить великий перелік моделей та методів визначення типів конкурентів (див., наприклад, модель К. Омаї - рис. 4.6). На рис 4.4 наведено один із підходів, що дозволяють підприємству оцінити, з якими саме конкурентами воно має справу.



Рис. 4.6. Типи конкурентів

Кожен із цих типів конкурентів має різний механізм впливу на підприємство - об'єкт дослідження. Найбільшу загрозу мають прямі конкуренти, найнижчу - неявні конкуренти.

Однак тільки за товарами та споживачами важко визначати рівень конкурентоспроможності підприємства. Треба проводити більш глибокий аналіз конкуренції та конкурентів.

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

Підприємства опиняються в одній і тій самій стратегічній групі, якщо вони відповідають принаймні одній із зазначених вимог:

- ❖ близька структура асортименту продукції;
- ❖ використання однієї системи розподілу;
- ❖ однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- ❖ пропонування покупцям аналогічних послуг і технічної допомоги в експлуатації;
- ❖ спрямованість на одних і тих самих замовників;
- ❖ задоволення попиту покупців, що потребують однакових особливостей у виробках;
- ❖ використання одних і тих самих прийомів реклами у засобах масової інформації;
- ❖ застосування ідентичних технологічних підходів до виготовлення та обслуговування продуктів (або надання послуг);
- ❖ робота в одному інтервалі параметрів «ціна - якість»;
- ❖ наявність ідентичних стратегічних орієнтирів та механізмів їх досягнення;
- ❖ однакова поведінка на ринку.

Чим ближчими є параметри у підприємств-конкурентів, частіше зустрічаються ті самі конкурентні переваги, тим ретельніше слід вивчати їхню діяльність, оскільки саме вони є основними конкурентами, що входять до однієї

стратегічної групи. Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп. Важливо чітко визначити необхідні параметри для характеристики стратегічних груп галузі, які б відбивали специфічні характеристики підприємств певної галузі загалом і відмінності однієї стратегічної групи від іншої в межах галузі. Такими характеристиками можуть бути фактори конкурентоспроможності, згідно з якими треба аналізувати галузі та формувати стратегічні групи. Аналіз стратегічних груп виконується за допомогою так званих «карт стратегічних груп галузі» в такій послідовності:

1. Обирають найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі (згідно з метою аналізу). Виокремлюють два з них.
2. Складають матрицю-карту з цими двома характеристиками. Важливо, щоб вони не корелювали одна з одною.
3. Розраховують обрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розміщують на «карті».
4. Об'єкти, що опинились близько один до одного, об'єднують в одну стратегічну групу.
5. Навколо кожної стратегічної групи малюють коло. (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Карта стратегічних груп конкурентів

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

- ❖ орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог, що їх висуває споживач до товару або послуги;
- ❖ спеціалізовані щодо задоволення специфічних потреб окремого сегмента («нішева спрямованість»);
- ❖ нових конкурентів, що запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією;
- ❖ можливих конкурентів, що нині обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоювати ринок, який досліджується;
- ❖ виробники товарів-замінників, що мають змогу витіснити основні продукти з ринку.

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

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

Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи на карті близькі одна до одної, водночас спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язане з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з одної стратегічної групи до іншої. Перехід до іншої

групи потребує перегляду стратегічного балансу, цілей та стратегій підприємства. Особливе значення має оцінка місця та ролі підприємства в новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів.

Неабияке значення має оцінка здібності того чи іншого конкурента до створення конкурентних переваг. Конкурентні переваги можуть виявлятися як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Головне для будь-якого підприємства чи організації - це створення та підтримка різних «навичок», які створюють їхню конкурентоспроможність і є основою їхньої стратегії. Велике значення при цьому має рівень та профіль виробничого потенціалу (див. підрозд. 3.4). Так, успішне поєднання організаційної структури та зовнішнього оточення не виникає самостійно, воно є результатом цілеспрямованої діяльності набуття підприємством конкурентних переваг, зокрема організаційних, якими є досконалі організаційні структури управління (ОСУ). Спрощену схему аналізу конкурентів, що широко використовується в західній літературі наведено на рис. 4.8. Відповіді на ці запитання можна дістати, якщо проводити поглиблений аналіз конкурентів, які опинилися всередині однієї «стратегічної групи».

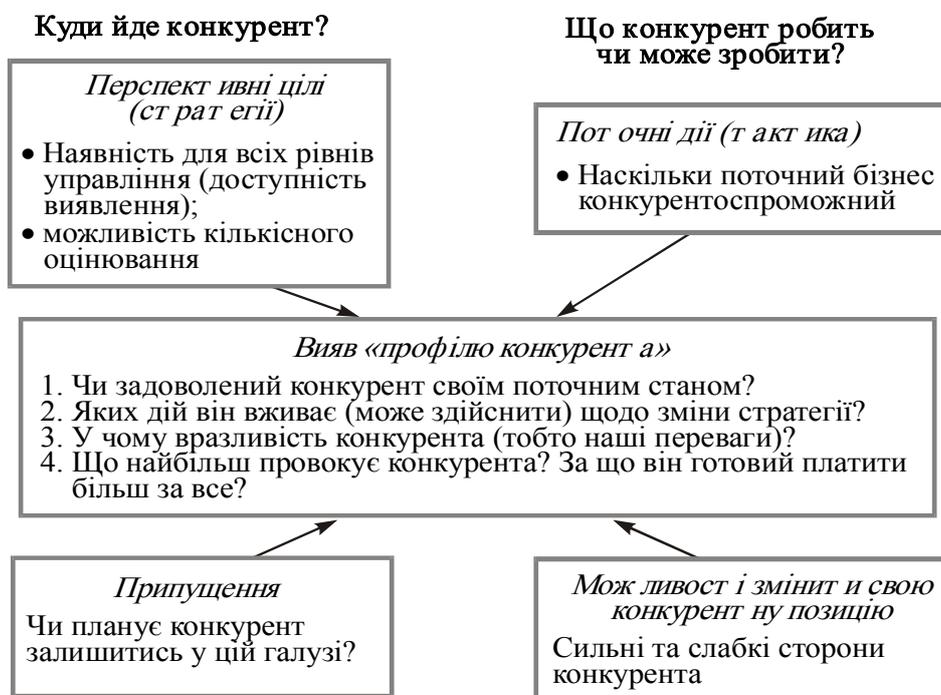


Рис. 4.8. Схема аналізу профілю конкурента

Аналіз конкурентів можна здійснювати як в табличній формі (табл. 4.3), так і представляти графічно (табл. 4.4).

Таблиця 4.3

МАТРИЦЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРОФІЛЮ

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	Підприємство «А»		Підприємство «Б»		Підприємство «В»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Частка ринку	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15
2. Можливість цінового маневрування	0,20	1	0,2	1	0,2	1	0,2
3. Фінансові можливості підприємства	0,10	1	0,1	3	0,3	2	0,2
4. Якість продукції	0,40	4	1,6	3	1,2	3	1,2
5. Дисципліна поставок	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Усього	1,0		2,65		2,30		1,90

Таблиця 4.4

ПРОФІЛЬ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ (НЕДОЛІКІВ)

Характеристики	Питома вага, %	Гірше ← → Краще					Сумарна оцінка	Пріоритетність
		-2	-1	0	+1	+2		
1. Ціна товару	30						-30	1-й рівень пріоритетів
2. Додержання строків постачання	20						+20	
3. Якість товару	25						0	
4. Система збуту	10						-10	3-й рівень пріоритетів
5. Рівень менеджменту	15						-15	2-й рівень пріоритетів
Усього:	100						-35	

Усебічний аналіз конкуренції в галузі та конкурентів можна здійснювати також з використанням анкет (приклад однієї з них наведено в табл. 4.5).

Таблиця 4.5

АНКЕТА ДЛЯ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНЦІЇ В ГАЛУЗІ ТА КОНКУРЕНТІВ

№ п\п	Параметри	Характеристика та оцінка фактичного стану	Прогноз та заходи щодо покращення тенденцій
1	Основні конкуренти: ❖ за кожним сегментом ❖ за окремими найважливішими параметрами конкурентоспроможності		
2	Методи конкурентної боротьби, що їх використовують основні конкуренти		
3	Частка ринку кожного конкурента		
4	Перспективи розвитку (зменшення конкуренції)		
5	Характеристика у основних конкурентів: ❖ рівня цін ❖ цінової політики ❖ рівня якості ❖ упаковки		
6	Сильні та слабкі сторони кожного конкурента		
7	Рівні відповідності вимогам товарів конкурентів: ❖ споживчі властивості ❖ типорозміри ❖ вага ❖ розфасовка ❖ зручність/вигідність використання ❖ колір ❖ смак ❖ запах ❖ надійність тощо		
8	Можлива реакція конкурента на виведення нового товару на ринок: ❖ зміна ціни зміна частки ринку		
9	Стратегії ФОПСТИЗ у конкурентів		

10	Стратегії НДПКР у конкурентів		
11	Технологічний рівень виробництва у конкурентів		
12	Патентний захист товарів у конкурентів		
13	Офіційні прибутки/збитки у конкурентів		
14	Кількість персоналу в кожного з конкурентів і рівень його кваліфікації		
15	Особливості (основні досягнення) рекламної діяльності		
16	Особливості залучення кадрів високої кваліфікації (зокрема менеджерів)		
17	Особливості постачання МТР		
18	Особливості поведінки конкурентів на торгах та ярмарках		
19	Основні комерційні результати на виставках та ярмарках у основних конкурентів		

Визначення рівня конкурентоспроможності товару та підприємства останніми роками заклало основу окремого наукового та практичного напрямку, який дістав назву бенчмаркінгу (benchmarking).

Бенчмаркінг - постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій.

Нині розрізняють такі типи бенчмаркінгу:

- ❖ внутрішній бенчмаркінг - спрямований на порівняння продукції різного типу одного й того самого підприємства або окремих елементів виробничо-управлінської системи між собою (цехів, відділів тощо) - за загальними критеріями ефективності (результативності);

- ❖ бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів, що передбачає порівняння продукції та окремих елементів організації різних підприємств однієї галузі (однієї стратегічної групи);

- ❖ функціональний бенчмаркінг - орієнтований на порівняння процесів, функцій, технологій, способів організації та управління тощо

успішних (передових) підприємств з аналогічними параметрами організації-об'єкта аналізу, що не входять до певної галузі.

Мета бенчмаркінгу будь-якого типу - підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, окремої підсистеми, так і всього підприємства в цілому. Залежно від об'єкта дослідження (продукт, підсистема, організація в цілому) - вивчаються окремі параметри конкурентоспроможності, представлені показниками, про які йшлося раніше. Етапи проведення бенчмаркінгу наведено на рис. 4.9. Застосування бенчмаркінгу пропагується нині на численних семінарах та курсах підвищення кваліфікації. Однак опанування його потребує різнобічної підготовки та залучення фахівців різних спеціальностей.



Рис. 4.9. Етапи проведення бенчмаркінгу

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте місце категорії «конкуренція» в системі стратегічних досліджень. Які види конкуренції існують?
2. Чи потрібно вивчати специфічні особливості конкуренції в галузі, регіоні, країні для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства?

3. Хто є суб'єктами конкурентної боротьби? Наведіть приклади конкуренції між різними суб'єктами та її наслідки.

4. Прокоментуйте складові моделі «детермінанти національного ромба» М. Портера. Наведіть приклад з практики, який демонструє вплив окремих детермінант та їх взаємодію стосовно будь-якої галузі української економіки.

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

6. Для чого застосовується SPACE-аналіз? Які переваги він має під час визначення конкурентоспроможності підприємства?

7. Охарактеризуйте методи визначення конкурентоспроможності товару. Що є спільного та відмінного між категоріями «якість» і «конкурентоспроможність» товарів?

8. На чому базуються висновки К. Омаї відносно конкуренції або уникнення її для підприємства?

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

10. Як визначаються «сильні» та «слабкі» сторони організації? Наведіть приклади позначених характеристик будь-якого українського підприємства.

11. Що таке «бенчмаркінг»? Які види бенчмаркінгу існують? У чому полягають їх відмінності та спільні риси?

ТЕМА 5. МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу

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

До того ж, найбільші **загрози** виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; **можливості** - це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Складання стратегічного балансу - дуже поширений вид діяльності на успішних підприємствах світу. У західній літературі наводяться приклади складання або перегляду стратегічного балансу щонайменше двічі на рік. Практика застосування виокремлює такі головні особливості стратегічного балансу:

1) суб'єктивний характер добору факторів, що становлять сильні/слабкі сторони підприємства, за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища; 2) імовірність та ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки); 3) необхідність постійного складання та перегляду стратегічного балансу, оскільки середовище, швидко змінюючись, потребує постійної уваги до себе.

Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді PEST, SPACE або SWOT-аналізу за обраним переліком і оцінками факторів. У розд. 3 та 4 ми розглядали зміст та форми PEST та SPACE-аналізу. Тепер приділимо більше уваги SWOT-аналізу.

Існує чимало визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Наведемо деякі з них:

Сильні сторони (strength) - внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (weaknesses) - види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості (opportunities) - сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) - сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

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 всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В SWOT-АНАЛІЗІ

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<p>Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу</p> <p>Наявні конкурентні переваги (унікальність)</p> <p>Найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність</p> <p>Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер</p> <p>Жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи)</p> <p>Стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір»</p> <p>Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності</p> <p>Вища за середню обізнаність про стан ринку</p> <p>Знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів</p> <p>Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку</p> <p>Диференціація виробів.</p> <p>Обґрунтована диверсифікація</p> <p>Увага до зниження витрат</p> <p>Вища за середню рентабельність і прибутковість</p> <p>Достатні фінансові ресурси</p> <p>Вищі за середні маркетингові навички</p> <p>Вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетенції);</p> <p>Творчий, підприємницький менеджмент</p> <p>Добре вивчений ринок, потреби покупців</p> <p>Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу</p> <p>Імідж надійного партнера</p> <p>Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі</p>	<p>Незнання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу.</p> <p>Відсутність реальних конкурентних переваг</p> <p>Постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується)</p> <p>Втрата конкурентної позиції, внаслідок...</p> <p>Нижчі за середні темпи зростання</p> <p>Брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції</p> <p>Брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість</p> <p>Втрата репутації у споживачів</p> <p>«Аутсайтери» у розвитку продукції, Вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація</p> <p>Робота у стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки у стратегічній діяльності (її відсутність)</p> <p>Слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага НДПКР</p> <p>Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску</p> <p>Слабка система розподілу</p> <p>Виробництво з високими витратами, старіння потужностей</p> <p>Розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію або занадто великі - починається «хвороба великих компаній»</p> <p>Відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів</p> <p>«Новачок» у бізнесі, чию репутацію ще не доведено</p> <p>Погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (зокрема з переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку</p> <p>Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами</p>

ЗАГАЛЬНІ ЗОВНІШНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В SWOT-АНАЛІЗІ

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Розвиток економіки країни Соціально-політична стабільність Обґрунтоване законодавство Доступність інвестицій та кредитів Обслуговування додаткових груп споживачів Входження в нові ринки (сегменти) Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів Споріднена диверсифікація Товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закупаються Вертикальна інтеграція Зовнішні мережеві структури Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп Самозаспокоєність ключових конкурентів Швидке зростання ринку Розвинутий фондовий та інші фінансові ринки Розвинуті ринки know how	Високі темпи інфляції Велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних) Зростання збуту товарів-замінників Уповільнений темп зростання ринку або його спад «Ворожі дії» з боку держави (обмеження) Зростання тиску конкурентів Тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції Виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами Зміни в потребах і смаках споживачів Негативні демографічні зміни Негативна екологічна ситуація Соціально-політична нестабільність

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 подумати 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 їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії - адаптації до (чи формування впливу на) середовища (рис. 5.1).

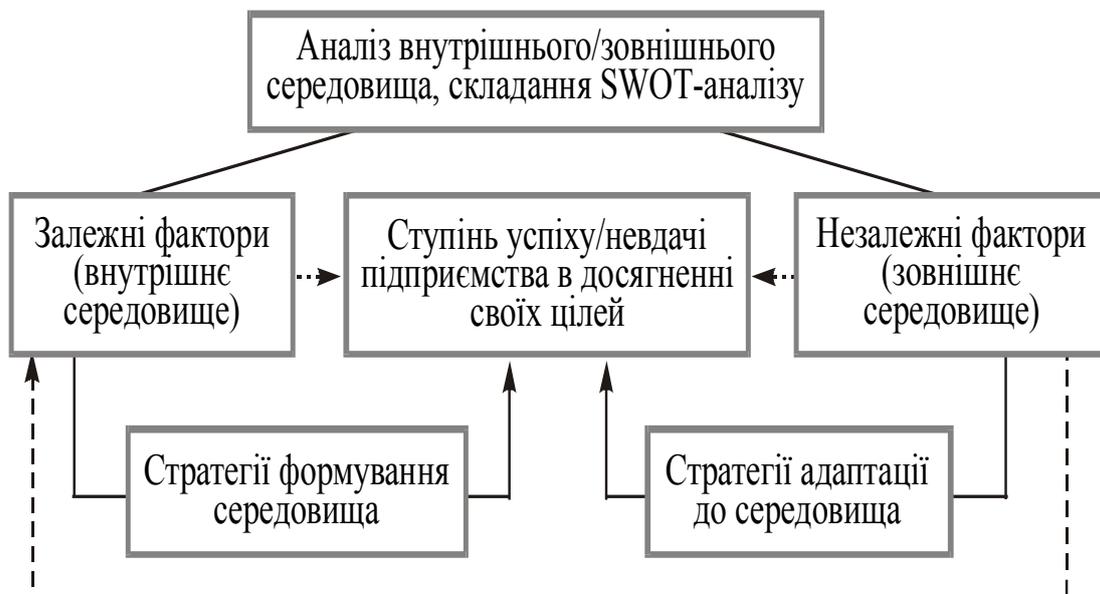


Рис. 5.1. Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

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

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис. 5.2).

		Зовнішнє середовище	
		<p>Можливості (шанси)</p> <p>1. 2. і т. ін.</p> <p>Рішення: використовувати?</p>	<p>Загрози</p> <p>1. 2. і т. ін.</p> <p>Рішення: пом'якшити?</p>
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
	<p>1. 2. і т. ін.</p> <p>Рішення: підтримувати? розвивати?</p>	<p>Рішення: використовувати? яким чином? (перелік заходів)</p>	<p>Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)</p>

Слабкі сторони 1. 2. і т. ін. Рішення: ліквідувати? що саме? в якому порядку?	Поле СлМ Рішення: аналізувати «до ступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Поле СлЗ Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)
--	---	---

Рис. 5.2. Матриця SWOT-аналізу

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

- ❖ поле СіМ - потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;
- ❖ поле СіЗ - передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;
- ❖ поле СлМ - розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;
- ❖ поле СлЗ - іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства.

З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Зауважимо що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати певний їх поділ на коротко- та довгострокові дії (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

ФОРМА ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ SWOT-АНАЛІЗУ

Фактор и	Оцінка середовища	Оцінка підприємства		
	Можливості	Загрози	Сильні сторони	Слабкі сторони

	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові
I. Залежні від діяльності підприємства 1.1 1.2 . 1.n								
II. Незалежні від діяльності підприємства 2.1 2.2 . 2.m								

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

ОСНОВНІ ЕТАПИ ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів	
2. Оцінювання зовнішніх факторів (експертиза)	5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фактора
3. Оцінювання внутрішніх	6. Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють

факторів (експертиза)	переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)? («діагноз»)	7. Якими ми бажаємо та можемо бути? (бачення)
	8. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатофакторних, методів індукції та 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 змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі.

5.2. Прогнозування в системі стратегічного управління

У розд. 1 розглядалися питання щодо визначення ролі передбачення тенденцій розвитку майбутнього в діяльності організацій. На різних фазах (табл. 1.2) прогнозування існувало в різних формах, створювалися, використовувалися різні моделі та методи.

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

У залежності від сприйняття можливості передбачення майбутнього розвитку процесів та явищ керівники можуть по-різному оцінювати необхідність та можливість прогнозування (табл. 5.5).

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

Обмеженнями інтуїтивного прогнозування є особисті упередження та забобони; «пастки» минулого досвіду; неусвідомлені спроби самоствердження; ілюзії тощо.

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

Головна мета прогнозів - виявити процеси розвитку явищ та передбачити розвиток подій у майбутньому, а також побудова моделі найбільш ймовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього так й внутрішнього).

У моделі відбивається складний комплекс соціальних, економічних, науково-технічних, політико-правових факторів зовнішнього середовища та характеристики об'єкта прогнозування. Останніми роками поширення набули:

- ❖ економетричні моделі;
- ❖ економіко-математичні моделі, побудовані на сотнях статистично оцінених рівнянь;
- ❖ галузеві моделі «витрати-випуск» тощо.

Особливості прогнозів, складених за найновішими методиками, полягають в тому, що вони містять як бажані так і можливі, але небажані характеристики стану зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства, а також позитивні та негативні тенденції у взаємовпливі факторів цих трьох складових середовища.

Прогнози - це інструменти визначення цілей, але цілі - явище складніше за просте визначення та констатація напрямку розвитку будь-якої сфери, системи чи підсистеми. Виходячи з цього, треба ретельно досліджувати не тільки способи встановлення цілей та відповідних стратегій, а й сутність самого явища - «мета», оскільки від цього залежить зміст концепції та окремих складових системи стратегічного управління.

ВАРІАНТИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОГНОЗІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Роль прогнозу	Уявлення про майбутнє	Наслідки
Відсутність прогнозів (вони не потрібні)	Немає	Рішення приймаються без оцінки наслідків. Результат - криза та можливий крах організації
Відсутність прогнозів (вони неможливі)	«Фатум»	Нічого не можна змінити, тому не треба намагатись передбачити майбутнє; усе, що діється - несподіванка. Результат - такий підхід призводить до кризи та можливого краху організації
Відсутність прогнозів (досить «славного минулого»)	«Розвиток» минулого	Зміна умов діяльності робить ефективні в минулому рішення непридатними до поточної ситуації. Результат - такий підхід призводить до кризи та можливого краху організації
Екстраполяція	Майбутнє схоже на минуле	Рівень розвитку підприємства буде вищим, але принципово нічого не зміниться, може бути втрачено конкурентну позицію внаслідок прорахунків з інноваціями
Часткове прогнозування (прогнозування критичних точок)	Очікування кризи	Усе підпорядковано ліквідації кризових явищ, а не їх запобіганню; не завжди вдається вийти з кризи
Інтуїтивні прогнози	Майбутнє можливо передбачити	Відсутність використання раціоналістичних методів робить прогнози ненадійними, нерідко ці прогнози є неправильними або некорисними. Можливість кризи
Система варіантних прогнозів	Те саме	Основа системи планів, осмислення можливостей впливу на обставини (середовище). Результат - довгострокове існування організації

Кожний бізнес, хоч би яким малим він був, завжди має прогноз для обґрунтування мети у своїй діяльності, що, у свою чергу, створює підґрунтя для свідомого розвитку підприємства.

Найважливіші функції прогнозування в системі стратегічного планування такі:

- ❖ визначення можливих цілей і напрямків розвитку об'єкта прогнозування;
- ❖ оцінювання соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозування (рис. 5.3);
- ❖ попереднє визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з імовірних варіантів розвитку прогнозованих подій;
- ❖ оцінювання необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо прояву обмежень у системі «час - гроші».

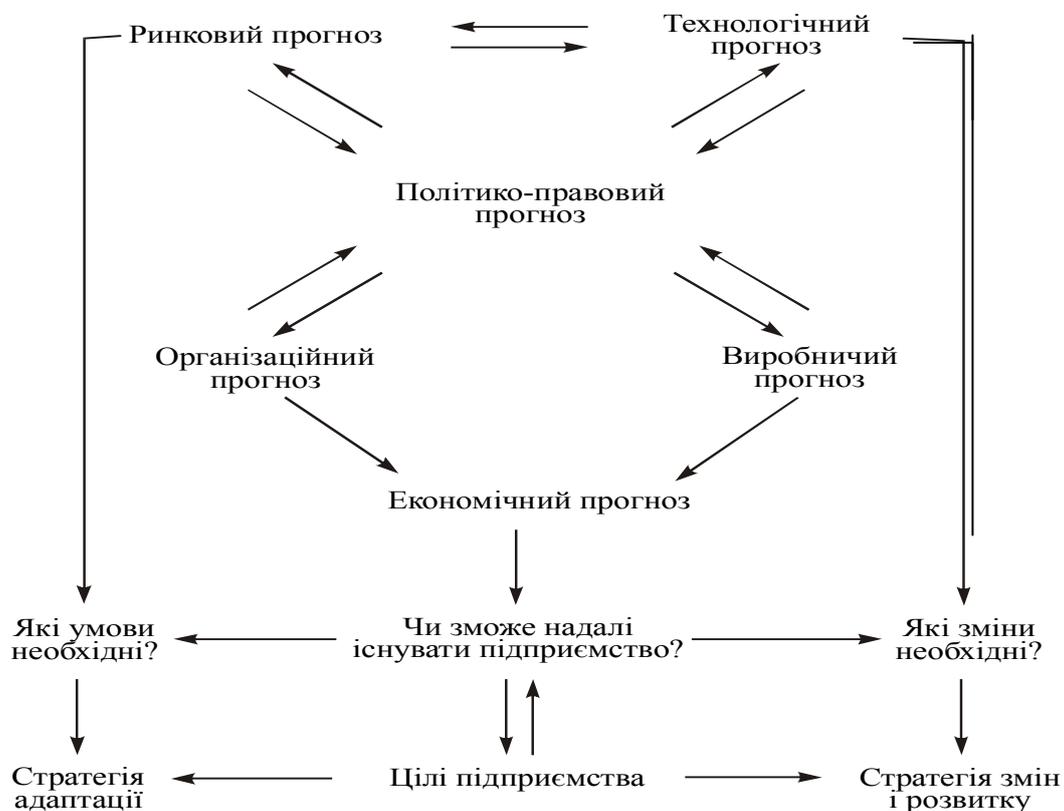


Рис. 5.3. Зв'язок прогнозів із цілями та стратегіями підприємства

Прогнозування є також необхідною основою для стратегічного планування. Наявність прогнозів підвищує обґрунтованість планів, дає можливість отримувати альтернативні плани. У стратегічному плануванні прогнози використовуються *в різних варіантах*. Це може бути:

- ❖ побудова системи альтернативних прогнозів для різних співвідношень «продукт - ринок»;
- ❖ оцінювання впливу різних факторів на розвиток ситуації, зокрема за окремими ринками (наприклад, вплив нових технологій виробництва, зміни у потребах окремих груп споживачів тощо);
- ❖ виявлення ймовірності «точок зростання» у макро- та мегасистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів);
- ❖ зміни у співвідношенні «можливості - загрози» (наприклад, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає у повному обсязі конкурент);
- ❖ розробка цілей та альтернативних стратегій їх досягнення.

Проте деякі підприємства для прийняття рішень про майбутнє організації або зовсім не застосовують прогнози, або застосовують їх незначною мірою. Як правило, такі фірми функціонують недовго, оскільки навіть ті зміни в середовищі, які можна передбачити, стають несподіванкою: підприємство не готове для повної реалізації можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, або зазнає краху під впливом будь-якої, навіть незначної загрози.

Досвід процвітаючих підприємств свідчить про обмеженість екстраполяційних та інтуїтивних прогнозів. Тенденції, виявлені на основі аналізу інформації про події, що відбулися в недалекому минулому, можуть бути ненадійними індикаторами майбутніх тенденцій.

Завдяки використанню системи варіантних прогнозів створюються умови для перевірки результатів, здобутих за допомогою різних методів

прогнозування, тобто підвищується їх ймовірність. Передбачене майбутнє дає змогу підготуватися як до позитивних, так і до негативних тенденцій, максимізувати результати та мінімізувати збитки.

Основними класами методів прогнозування, що використовуються у стратегічному плануванні (табл. 5.6), є *методи екстраполяції; експертні методи; методи моделювання з різноманітними класифікаційними групуванням моделей.*

Таблиця 5.6

МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

ПРОГНОЗУВАННЯ				
2. Експертні методи		3. Методи моделювання		
2.1. Індивідуальні експертні оцінки	2.2. Колективні експертні оцінки	3.1. Логічні моделі-образи	3.2. Математичні моделі	3.3. Інформаційні моделі
2.1.1. Оцінки типу «інтерв'ю»	2.2.1. «Метод комісії»	3.1.1. Історичні аналоги	3.2.1. Статистико-ймовірнісні моделі	3.3.1. Інформаційні моделі на базі патентної інформації
2.1.2. Аналітичні експертні оцінки	2.2.2. Метод віднесеної оцінки	3.1.2. Метод сценарію	3.2.2. Економіко-математичні моделі	3.3.2. Моделі на основі вивчення потоків науково-методичних матеріалів
	2.2.3. Метод «Дельфі»		3.2.3. Функціонально-ієрархічні моделі	3.3.3. Інформаційні моделі міждисциплінарної взаємодії

У системі стратегічного управління найпоширенішими є методи прогнозування, представлені у табл. 5.6.

Методи екстраполяції базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку.

Інакше кажучи, гіпотеза економічного передбачення базується на схожості та спадковості глобальних умов існування підприємств у минулому, теперішньому та майбутньому. У цьому й полягає обмеженість зазначеного підходу, оскільки чим тривалішим є період прогнозування, тим більш імовірним є змінність тенденцій розвитку під впливом різних факторів.

Експертні методи базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації.

В основу експертних методів покладено п'ять основних умов групового вибору рішень.

Умова 1. Універсальність, тобто наявність достатньої різноманітності можливостей вибору (≥ 3) експертів (≥ 2) та можливостей визначення для них індивідуальних профілів переваг.

Умова 2. Наявність позитивного зв'язку колективних та індивідуальних переваг, за якого відмова (або доповнення) від однієї альтернативи в індивідуальних перевагах окремого експерта не повинна змінити направленості переваги відносно колективної.

Умова 3. Незалежність непов'язаних альтернатив (якщо переваги кожного експерта однакові в кількох профілях, то й відповідні за альтернативами ступені переваг суспільства мають бути однакові для цих профілів).

Умова 4. Наявність незалежності експертів, тобто відсутність «нав'язаного» їм товариством ступеня переваг.

Умова 5. Відсутність диктаторства (як правило, з боку одного експерта-лідера, переваги якого визначають переваги товариства, а інші члени впливають на вибір альтернатив лише в тому разі, якщо ці альтернативи не мають ніякого значення для названого індивідуума).

Найпоширенішим експертним методом є метод Дельфі, який за більш, ніж 40-річну історію набув різних інтерпретацій та сфер застосування, зокрема й для розробки прогнозів (рис. 5.4). *Методи моделювання* являють собою

досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що характеризуються спільною особливістю - мають на меті побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (у межах можливості) їхньої динаміки, щоб на цій основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.



Рис 5.4. Принципова схема використання методу Дельфі при розробці сценарію розвитку подій

Технологічний оптимізм 1960-х років, віра, що менеджмент - це процес, який можна довірити комп'ютеру задля необхідної щільності рішень, що приймаються, згодом різко зменшився. Але досі загальна роль, яку відіграють інформаційні технології взагалі та моделювання зокрема, здається більш важливою, ніж це є насправді.

Світ бізнесу занадто складний, щоб бути адекватно описаним у межах будь-якої моделі. Цей висновок призводить до двох типів однаково хибних реакцій:

1. відмови від аналітичних моделей та аналізу взагалі, перебільшення значення інтуїції, досвіду та «здорового глузду». Зазначена реакція базується на методах аналогій та порівнянь, на вивченні серії типових ситуацій, на таких думках і судженнях, що переважають у даний момент. Але усе це - також клас моделей, але моделей певного типу, в яких насправді екстраполюється свій або чужий досвід, щоб досягти бажаного результату, який, за загальною оцінкою, є недосяжним;

2. побудови складної системи взаємозв'язаних моделей, що охоплює найбільший період складної дійсності. Моделі в такій ситуації дають відчуття можливості швидкої та точної ідентифікації ситуації, розрахунку поведінки окремого об'єкта в умовах середовища, що змінюється, та пов'язаних із цим ризиків. Такі моделі, зорієнтовані на суто формальні чинники для прийняття рішень, зарекомендували себе погано, оскільки потребували значних витрат часу, а отже, і коштів. Через великі обсяги інформації, потрібні для застосування моделей, у разі імовірнісного характеру отримуваних результатів менеджери відмовлялися використовувати ці моделі, посилаючись на «марно втрачений час для збирання та обробки інформації, що призводить до зволікання, з прийняттям необхідних рішень» за «незабезпечення гарантованого 100 % успіху».

Сьогодні більшість авторів погоджуються з тим, що лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього розвитку макро- та мікросистем.

5.3. Методи сценарного прогнозування

У стратегічному управлінні найбільшого поширення набули розробки *сценаріїв розвитку подій*. Вони займають проміжне положення між експертними методами та методами моделювання. П. Шварц, один із найвідоміших фахівців з розробки сценаріїв розвитку окремих підприємств і

державних установ (включаючи, наприклад, фірми «Ройал-Датч-Шелл», «Вольво», Лондонську фондову біржу та Білий дім США) визначав *сценарії*, з одного боку, як «інструмент упорядкування власного розуміння про альтернативи розвитку зовнішнього середовища, в якому доведеться приймати рішення щодо розвитку підприємства, а з іншого боку, визначення організаційних заходів, які б допомогли нам перетворити наші очікування (мрії) на наше реальне майбутнє» [75].

Метод побудови сценарію - один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт.

Отже, треба розрізняти два аспекти в характеристиці сценаріїв:

1. визначення та оцінювання головних параметрів розвитку об'єктів сценарного прогнозування;
2. ствердження, що люди своїми рішеннями можуть впливати на майбутній розвиток.

Як показує світовий досвід, більшість інформації для прийняття стратегічних рішень керівники різних організацій отримують із сценаріїв, що розробляються як окремими фахівцями, так і консалтинговими та аналітичними фірмами.

Процес підготовки сценарію складається з розглянутих далі етапів.

1. Створення уявлення про всю систему, включаючи її цілі, оточення, ресурси, що використовуються, рішення, що приймалися та приймаються, та всі найважливіші елементи системи, для якої складається сценарій, у їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності. Таке уявлення дає змогу ідентифікувати систему та її найважливіші підсистеми в масштабах часу, простору (зокрема, географічного розташування), інтересів угруповань, які стосуються функціонування системи (особливо - акціонерів і менеджерів, якщо йдеться про акціонерне товариство). Важливо визначити закони, закономірності, правила та обмеження функціонування системи, що є об'єктом досліджень.

2. Точне визначення «відправної точки», з якої сценарій починає розроблятися. Цей етап передбачає оцінювання та вибір початкового рубежу для системи, для якої сценарій буде складатися.

3. Розвиток системи базових посилянь і критеріїв. Базові посилення та критерії включаються до сценаріїв (наприклад, оцінки соціальних, політичних, юридичних, економічних та технологічних процесів і факторів, що їх формують).

4. Визначення цілей розробки кожного сценарію і можливостей його використання конкретними замовниками в певних умовах.

5. Вибір типу сценарію, включаючи «відправні точки» та методологію розробки.

6. Збирання представницьких вибірок необхідної інформації для визначення стратегічних проблем, що визначаються.

7. Точне визначення механізмів, через які система може змінюватись. Це може охоплювати причинно-наслідкові зв'язки подій та рішень, які приймаються в тій чи іншій системі для проведення стратегічних змін. Головним підходом для підприємства може бути механізм балансування вимог зовнішнього середовища та можливостей підприємства, пошук шляхів і напрямків балансування, визначення факторів, які впливають на зміни в системі, та механізмів їхнього впливу під час обрання того чи іншого шляху змін, можливі реакції системи на порушення балансу і дії щодо запобігання такій ситуації.

8. Розробка сценарію чи сценаріїв, зокрема й альтернативних.

Розглянемо деякі з *методів розробки сценаріїв*.

1. *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 екстраординарних 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.

2. *Метод системи діаграм.* Цей метод був запропонований Р. Акоффом (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 роздрібної торгівлі сільськогосподарською продукцією, а також виходи на світові ринки.

3. *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 реструктуризувати систему. Критичним полем може 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.

4. *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, посилаючись 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, оголошеній у заголовку.

5. *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 в розробках окремих авторів, які спромоглися зробити його самостійним.

Серед них достатньо поширеним став *«метод Сааті»*, який під час розробки сценаріїв рекомендує застосовувати технологічні прийоми неструктурованого процесу прийняття рішень (Non-structured. Decision Making).

Особливістю цього методу є необхідність додержання умови фокусування (зосередження) різноманітних уявлень експертів стосовно досліджуваного процесу на основі «причинної» перспективи процесів, які закладаються у сценарій. Таке «зосередження» досягається за допомогою використання ієрархічних мереж для кожного зі сценаріїв.

Загальну схему структури ієрархічної мережі за «методом Сааті» наведено на рис. 5.5. Експерти, що використовують цей метод, «вибудовують» логіку можливого розвитку подій, користуючись своїми власними знаннями та уявленнями, а також запропонованими класифікаційними ознаками факторів, яких вимагає запропонований метод.

Як показує досвід застосування «методу Сааті», він дозволяє побудувати досить імовірні сценарії за рахунок уникнення широкого «розкиду» оцінок експертів, які ввійшли до групи опитування.

Ітераційне проходження за кожним із п'яти рівнів моделі кожним експертом з урахуванням інформації про результати побудови сценаріїв іншими експертами призводить до балансування окремих складових та змісту сценарію загалом.

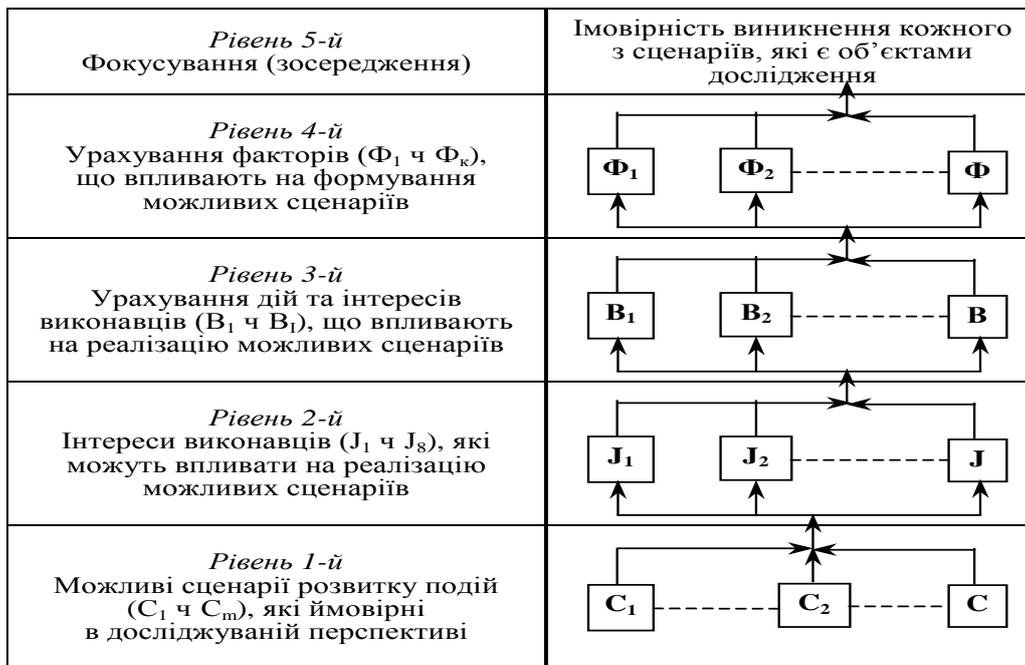


Рис. 5.5. Структура ієрархічної мережі в разі побудови сценаріїв за «методом Сааті»

«Метод Сааті» використовується в різних модифікаціях як для досягнення фокусування в окремому сценарії, так і для сукупності сценаріїв розвитку подій, а також наслідків розв'язання (або відсутності розв'язання) проблем.

6. *Матриця перехресного впливу подій.* Нерідко у сценарії треба передбачити розвиток взаємозалежних, але суперечливих подій. Зв'язки між цими більш-менш залежними подіями доцільно аналізувати в матричній формі, залучаючи експертні оцінки, які б характеризували майбутнє на певному проміжку часу.

Використання зазначеного методу передбачає проходження деяких етапів:

1. Визначення переліку найважливіших подій, які здатні вплинути на розвиток певного процесу або явища: $\Pi_1 \div \Pi_n$.
2. Оцінювання ймовірності здійснення кожної події (вони визначаються як прості або вихідні ймовірності): $P(\Pi_1) - P_0(\Pi_n)$

3. Побудова матриці перехресного впливу розмірами $N \times N$, де N - кількість обраних для аналізу подій. Матриця перехресного впливу визначає взаємовплив обраних подій.

Розглянемо умовний приклад.

На розвиток певного об'єкта, наприклад, впливають чотири події ($P_1 \div P_4$), причому:

P_1 впливає на P_3 ;

P_2 впливає на P_4 , у свою чергу, P_4 впливає на P_2 .

Тоді «матриця перехресного впливу подій» матиме такий вигляд (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

МАТРИЦЯ ПЕРЕХРЕСНОГО ВПЛИВУ (УМОВНИЙ ПРИКЛАД)

Події	Результати впливу			
	P_1	P_2	P_3	P_4
P_1		-	!	-
P_2	-			!
P_3	-			
P_4	-	!		

Далі має проводитися оцінка імовірності здійснення подій, тобто $P(P_i)$. Для цього може використовуватися широкий спектр моделей та методів (імітаційне та стохастичне моделювання, експертні методи тощо). Отримані результати закладаються в основу розробки сценаріїв.

У табл. 5.8 наведено приклад сценарію енерговиробництва (постачання) та енергоспоживання у США у 1999 р., складений у 1992 р. за методом «матриці перехресного впливу подій». Цей підхід дає змогу визначити ймовірність настання подій, виходячи з поглядів експертів про можливість цих подій у 1999 р., і їхній вплив на споживання енергії у США.

7. «Метод Байєса» для розробки сценаріїв. На відміну від «матриці перехресного впливу подій», цей метод використовується для альтернативних

варіантів розвитку і дозволяє зорієнтувати експертів на їх максимально реалістичну оцінку.

Метод передбачає проходження таких послідовних кроків:

1. Установлюється часовий інтервал (сценарна перспектива) та розробляється певний перелік можливих сценаріїв ($C_1 \div C_n$). Розробка здійснюється з урахуванням таких необхідних вимог:

а) альтернативні сценарії мають взаємно виключати один одного (здійснення одного сценарію «відкидає» решту);

б) альтернативні сценарії повинні передбачати весь можливий спектр розвитку подій (тобто сукупність їх має бути вичерпною).

МАТРИЦЯ ПЕРЕХРЕСНОГО ВПЛИВУ ПОДІЙ

Події	Імовірність у 1999 р	Експертні оцінки одночасного впливу подій								Тенденції	
		1	2	3	4	5	6	7	8	Виробн ицтво нафти в США	Спожи вання нафти в США
1. Послаблення ОПЕК	0,4	-	0,9	0,9	0,9	0,9	1,5	0,5	-	-	1,05
2. Виробництво електроенергії	0,5	1,1	-	0,8	0,9	0,8	1,2	0,9	-	0,99	0,95
3. Синтез палива з вугілля	0,7	1,1	0,9	-	0,9	-	1,0 5	0,9	-	0,99	0,95
4. Розширення використання вугілля	0,8	1,1	0,9	-	-	-	1,1	0,9	-	0,99	0,9
5. Використання сланців і дьогтю	0,6	1,1	0,9	-	0,9	-	1,0 5	0,9	-	0,99	0,95
6. Біосинтез	0,2	0,8	1,2	1,2	1,2	2,0	1,2	-	1, 2	1,01	1,02
7. Раціональне використання бензину	0,55	1,2	1,2	2,0	1,2	2,0	0,8	-	-	1,02	0,9
8. Видобуток нафти з шельфу в США	0,2/на рік	1,0 5	0,9 8	0,9 8	0,9 8	0,9 8		1,0 5	-	1,1	1,01

2. Можливі сценарії апріорно оцінюються щодо ймовірності здійснення кожного з них ($P(C_1 \div C_n); 2n$).

3. Визначається перелік найважливіших подій ($\Pi_1 - \Pi_n$), які є наслідками сценаріїв певного спрямування.

4. Повторно оцінюється ймовірність здійснення кожного з розроблених сценаріїв з урахуванням подій ($\Pi_1 - \Pi_n$). При цьому застосовуються відомі формули Баєса, що дають змогу дістати скориговані умовні ймовірності.

5. Отримані результати оформлюються графічно (див., наприклад, метод системи діаграм) і доводяться до розробників сценаріїв для остаточного оцінювання найбільш імовірних з них за критерієм реалістичності.

1. Сценарій має бути *змістовним*, тобто показувати, як внутрішні суперечності процесів чи явищ впливають на формування прогресивних (негативних) тенденцій у системі (для якої сценарій складається), як можуть змінюватись кількісно та якісно характеристики цієї системи та результати її діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Ці тенденції надають інформацію про те, що система (підприємство, організація, галузь тощо) має зробити певні зміни у своїй структурі та механізмах діяльності з метою використання нових можливостей та пом'якшення загроз, які виникають. Цей підхід у теоретичних роботах дістав назву діалектичного, оскільки базується на твердженні про неможливість розвитку без суперечностей і утруднень, які, у свою чергу, є джерелами розвитку будь-якого процесу чи явища.

На практиці сценарії використовуються для формування стратегії, розробки стратегічних планів і програм. Якість сценаріїв визначається за такими *критеріями*:

2. Сценарій має бути *достовірним*. Будь-який висновок має бути обґрунтований, побудований на достовірних припущеннях та інформації, а не повинен відбивати лише бажання особи, яка сценарій розробляє.

3. Для більш ґрунтовного опису очікуваних подій *доцільно розробляти систему сценаріїв*, що різняться переліком припущень і взаємодією факторів,

досліджуваних у сценарії. Розрізняють песимістичні, оптимістичні та сценарій з найбільш імовірним (з погляду експерта) розвитком подій.

Застосування обґрунтованих прогнозів дає змогу створити уявлення про оптимістичний та песимістичний варіанти розвитку подій, зосередивши увагу на факторах, що сприяють або перешкоджають позитивним тенденціям (рис. 5.8).

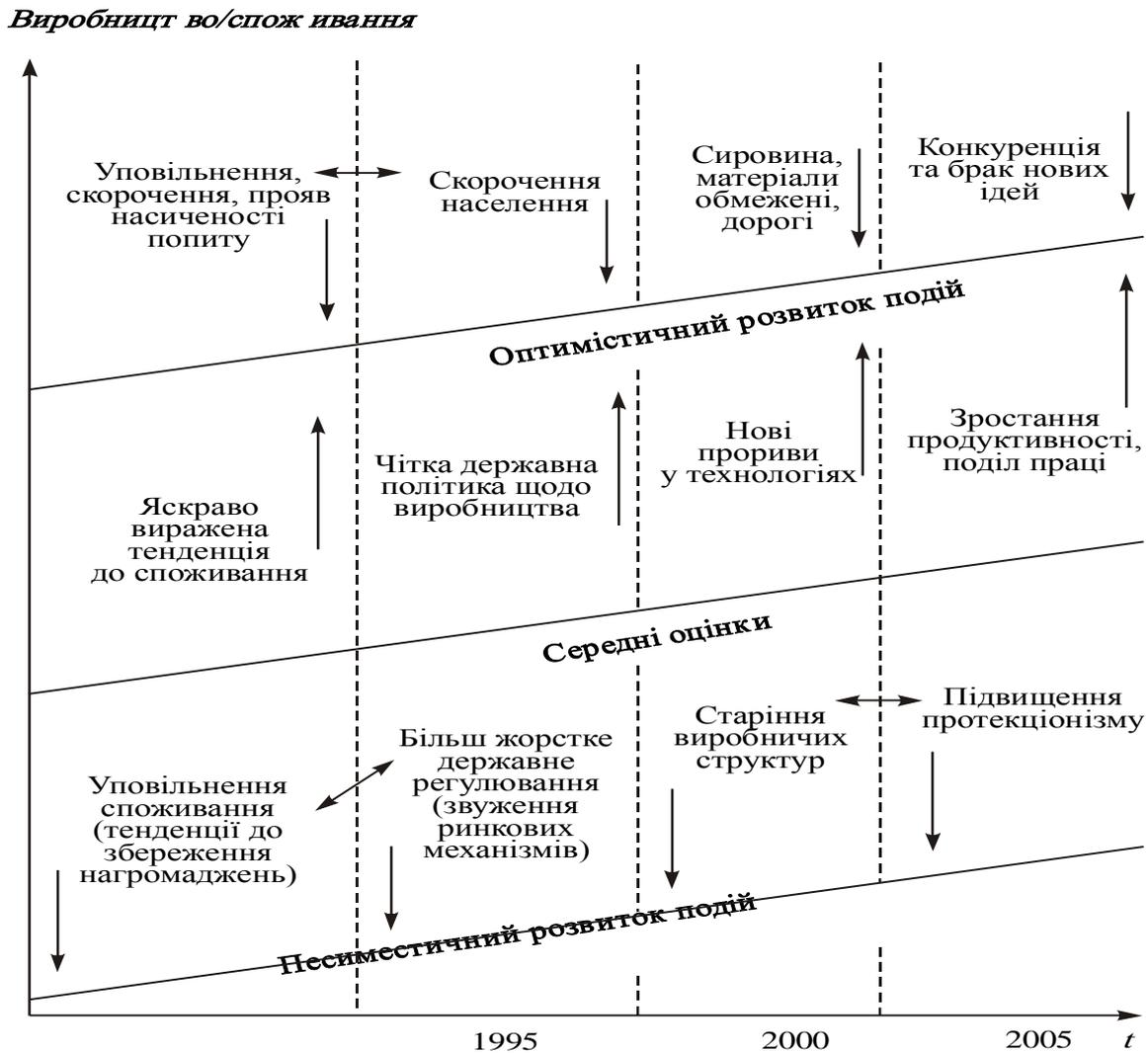


Рис. 5.8. Стратегічний прогноз оптимістичного та песимістичного варіанту розвитку середовища

На цій основі кожна організація може обрати власну поведінку щодо врахування (або ні) цих змін - радикальні або поступові перетворення свого потенціалу або нехтування ними (рис. 5.9).

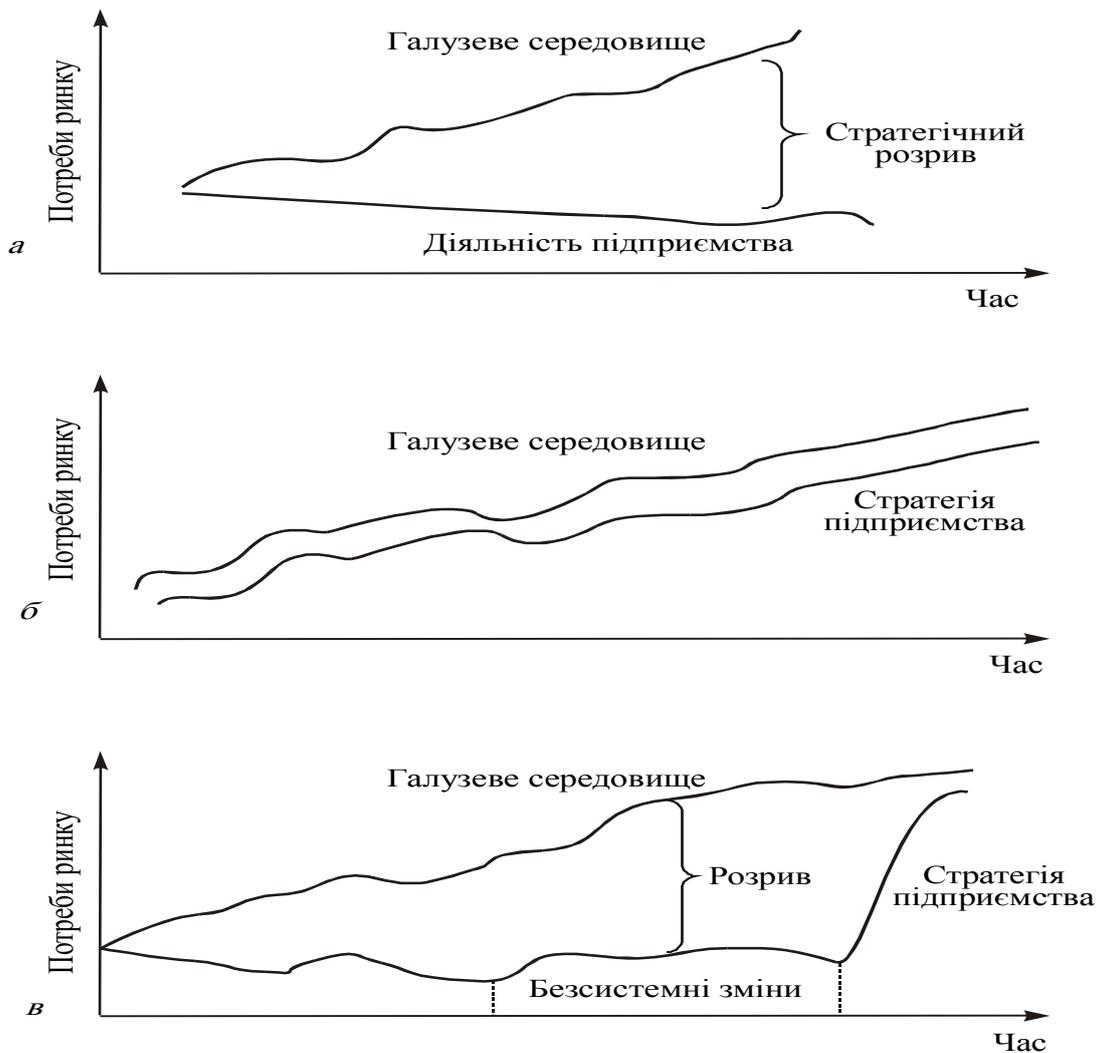


Рис. 5.9. Типи адаптаційних змін потенціалу організації під впливом оточення:

а - нульові зміни; *б* - поступові зміни; *в* - радикальні перетворення

Стратегічний аналіз та прогнозування сприяє зменшенню невизначеності середовища, дозволяє зорієнтуватися в оточенні і перейти до вибору варіантів дій у певній стратегічній перспективі.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке «стратегічний баланс»?
2. Яке місце під час його складання належить моделям PEST, SPACE- та SWOT-аналізу?

3. Наведіть приклади складових SWOT-аналізу для підприємства, з діяльністю якого ви знайомі.
4. Чи в змозі воно використати можливості, що йому надає середовище, та протистояти загрозам?
5. Як результати SWOT-аналізу впливають на зміст процесу стратегічного управління?
6. Визначте роль прогнозування у стратегічному управлінні. Які передумови необхідні для його впровадження?
7. До яких наслідків призводить відсутність прогнозування на макрота мікрорівні?
8. Охарактеризуйте функції прогнозування на підприємствах.
9. Чи існують обмеження для застосування регулярного прогнозування на українських підприємствах? Обґрунтуйте свою відповідь.
10. Які методи прогнозування, застосовувані під час встановлення майбутніх необхідних параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища ви знаєте?
11. Зробіть порівняльний аналіз різних методів сценарного прогнозування. Як, на ваш погляд, слід формувати та використовувати сценарії в організаціях?
12. Які прогнози, на ваш погляд, найнеобхідніші для українського промислового підприємства?
13. Що потрібно зробити, аби прогнозування ширше застосовувалося на українських підприємствах?
14. Чи потрібно формувати сценарії оптимістичного та песимістичного розвитку подій? Для чого вони застосовуються?

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

6.1. Цільовий підхід в управлінні

Практичний інтерес до визначення цілей існував завжди. На різних етапах розвитку теорії та практики управління перевага надавалася або короткостроковим завданням (цілям), або довгостроковим орієнтирам. Перші, як правило, встановлювалися для окремих виконавців, решта - для організації в цілому з наданням переваги повсякденним проблемам.

Ранні теорії менеджменту були присвячені саме пошуку та обґрунтуванню інструментарію вирішення нагальних проблем поточної діяльності підприємств. Ф. У. Тейлор заклав основи *«управління за завданнями»*, де основоположною була ідея про необхідність планування праці кожного робітника (щонайменше на один день наперед) із визначенням повних письмових інструкцій, в яких докладно описано завдання, а також засобів, що необхідні для його виконання. Ці завдання мали кілька напрямків використання: виміри для визначення ступеня виконання роботи, стандарту для розрахунку премій виконавцеві, основи для організації спільної праці кількох працівників у просторі та у часі тощо. Дискусії, які почалися у 1920-х роках щодо необхідності *«завдань»* та ролі їх в організації, способів їх установа, часових параметрів, виявили надзвичайну важливість цільових орієнтирів у діяльності будь-якого елемента реально існуючої виробничої системи. Ці дискусії тривають і досі, оскільки деякі менеджери-практики і сьогодні відкривають для себе проблематику побудови ефективно працюючого підприємства, розв'язання якої неможливе без визначення завдань, що, у свою чергу, вимагає опанування методів цілевстановлення та цілереалізації.

І тепер деякі автори змішують такі підходи до управління, як *«управління за завданнями»* та *«цільове управління»*. Так, в *«Універсальному економічному словнику»* наведене таке визначення: *«управління за*

завданнями (цільове управління) - метод управлінської діяльності, який ґрунтується на виокремленні найбільш важливих у даному періоді завдань (бажаних результатів діяльності) та зосередженні основних зусиль керованої організації на їх виконання». Це наочно демонструє збіднення поняття цільового управління, зведення всього багатства таких явищ, як мета, спосіб її досягнення, результат, критерій досягнення результату тощо до «управління за завданнями», що має свій інструментарій, місце та роль у системі управління.

З початку 1960-х років особливо зростає інтерес до ідей цільового управління, перенесення його інструментарію у практику діяльності як ринково-орієнтованих організацій, так й підприємств в соціалістичних країнах. Успіхи підприємств, які використовували варіанти цільового підходу в управлінні, сприяли ширшому його застосуванню. Нині відомі різні моделі та методи управління, які мають характеристики цільового підходу, тобто мета в них є визначальним елементом управління.

Постає запитання: чому саме сьогодні, як ніколи раніше, мета має виступати як головний елемент управління? Це пояснюється так:

- ❖ системи соціального типу є цілеспрямованими системами, а тому не може йтися про безцільове управління ними;
- ❖ особлива увага до цілей на сучасному етапі зумовлюється ускладненням об'єктів управління (економіки, окремих галузей, об'єднань підприємств тощо за рахунок опанування нових форм власності і пов'язаних із цим нових систем взаємозв'язку).

Нагальною проблемою для кожного суб'єкта господарювання є перехід від застарілих форм та методів управління до сучасних, де цілевстановлення та цілереалізація здійснюється в кожному суб'єкті.

Але в сучасному стані економіки й окремих підприємств України, коли майбутнє не дуже ясне, цілі дещо розмиті, виникає небезпека захоплення проміжними, частковими, «сьогоднішніми» результатами, «управління заради

управління», втрати перспективи та витрати сил на марну працю, яка не приведе до досягнення бажаної мети.

Чим складнішою є система, тим більше існує проміжних цілей, а досягнення кожної з них - це крок до головної мети. У цих умовах є небезпека спрямованості діяльності людей на досягнення саме проміжних, а не головних цілей. В економіці України переважають великі, зі складною ієрархією управління системи з численними підсистемами (у минулому це були виробничі об'єднання, комбінати, а тепер вони перетворилися на асоціації, концерни, консорціуми, ФПГ тощо). Підрозділи цих організацій, перед якими поставлено конкретні завдання, виконують конкретні функції, зорієнтовані переважно на поточну роботу. За цих умов можливий «відрив» діяльності окремих ланок від участі у виконанні головних (загальних) цілей організації. Кінцевим результатом такого «відриву» є «відтиснення» головних цілей - специфічними (функціональними) цілями, що потім знаходить вираз у розробці непридатних для розвитку підприємства (організації) в цілому різноспрямованих (зокрема функціональних) стратегій, орієнтація на які не дозволяє ефективно узгодити діяльність окремих підрозділів з досягнення місії фірми. Така ситуація знаходить вираз у суперництві, конфліктах між окремими ланками організації, причому збереження існування кожного з них виступає як самоціль, а головна мета - місія, заради якої було створено організацію і здійснюється її діяльність, відходить на другий план. Для досягнення загальної мети з огляду на необхідність виконання нових робіт створюються все нові органи управління, які знову ж таки свою проміжну мету вважають за найголовнішу, у результаті чого з диференціацією головної мети зростає процес уособлення окремих ланок, що виконують проміжні завдання. Через це всупереч загальним інтересам організації виникають ситуації, за яких органи управління, створені за ради конкретної мети, як етапу в досягненні місії, починають, виходячи з наявного складу кадрів, матеріальних та фінансових ресурсів, впливати на генеральну мету, модифікуючи її відповідно до власних можливостей та поточних інтересів. Це призводить до викривлення головних

цілей організації: мета за змістом стає не метою розвитку організації як відкритої, соціально-економічної та матеріально-речової системи, а метою управління цим об'єктом.

Розв'язання розглянутої проблеми перебуває у площині ретельного опрацювання цільової стадії процесу управління. Цілі впливають як на об'єкт, так і на суб'єкт управління - на зміст їхньої діяльності; структуру та механізм функціонування; кадровий склад; перелік бізнес-напрямків, а також зміст роботи підсистем забезпечення діяльності та розвитку організації. Орієнтація на мету створює умови досягнень необхідних результатів. Спрощену схему процесу управління, яка демонструє вихідну роль цілей у визначенні напрямків аналізу середовища, формулюванні стратегій різного типу, розробки та забезпеченні виконання планів, організації ефективного контролю діяльності підприємства, наведено на рис. 6.1.

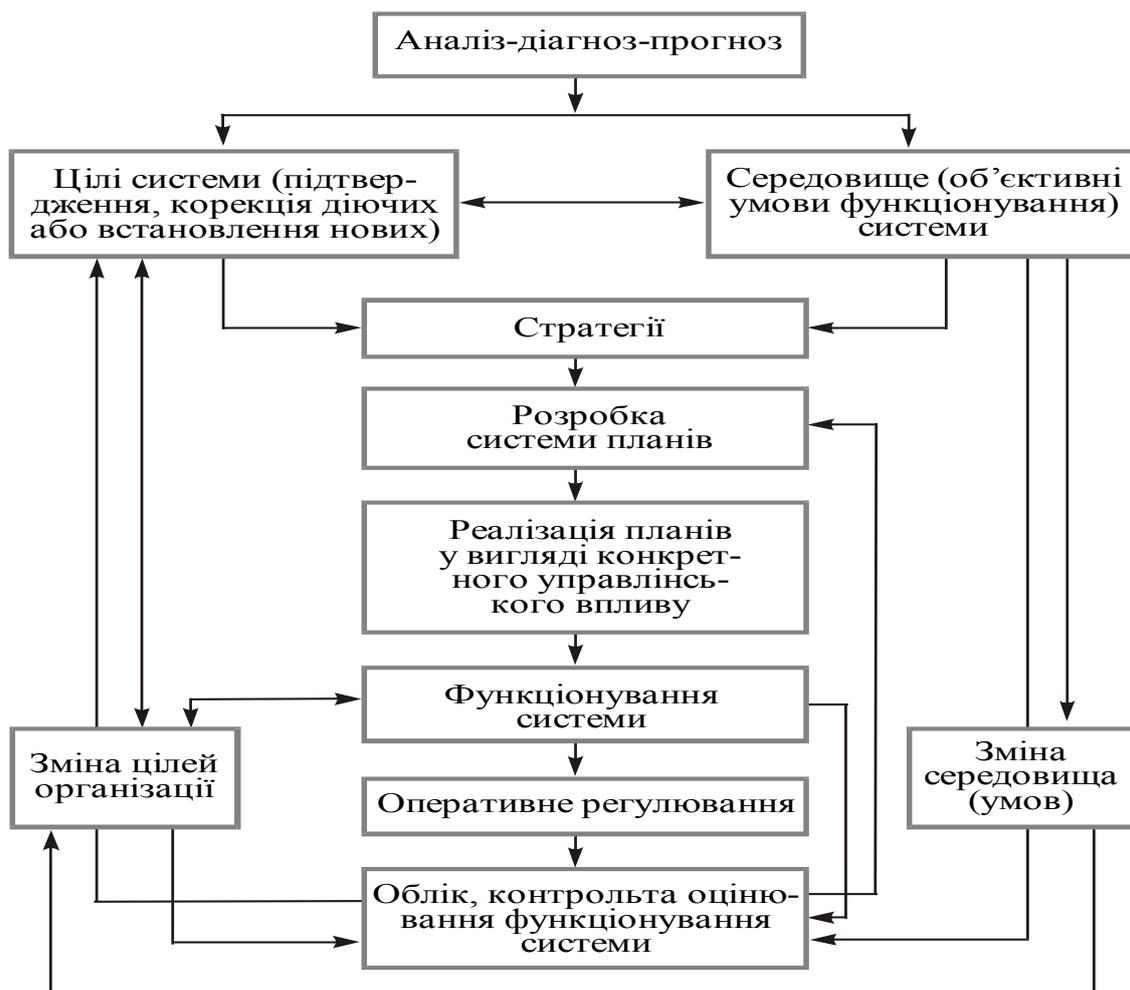


Рис. 6.1. Схема циклу управління підприємством

Враховуючи багатоцільовий характер діяльності підприємства, варто мати на увазі, що у процесі управління встановлюється та досягається велика кількість цілей, які різняться за параметрами (наприклад, за значущістю, змістом, за просторовими та часовими межами). Розвинутий менеджмент має різними способами узгоджувати різноспрямовані орієнтири, створювати умови для подолання (пом'якшення) суперечностей та організувати процес виконання визначених завдань.

Теорія менеджменту висунула, а практика довела ефективність використання цільового підходу до управлінської діяльності.

Цільовий підхід - це система методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процес виконання цих рішень на кінцеві результати з урахуванням соціально-економічних характеристик, що постійно змінюються, унаслідок розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі системи, стосовно якої застосовується цільовий підхід.

Цільовий підхід, що жорстоко зорієнтований на перспективу, потребує чіткого визначення довгострокових цілей розвитку, шляхів їх досягнення, змін усіх компонентів виробничо-управлінських систем, які необхідні для забезпечення ефективних результатів.

Це не означає втрати уваги до поточної діяльності. Якщо не приділяти певної уваги проміжним цілям, діяльності з їх досягнення, виникає небезпека не досягти кінцевих результатів від покладених зусиль та здійснених вкладень у розвиток підприємства.

Цільовий підхід вимагає та дозволяє ретельно розібратися у складній ієрархії цілей, визначити головну мету та такі, що «працюють» на неї, підцілі (як способи їх досягнення), сформувані систему пріоритетів черговості виконання цілей, тобто забезпечити керованість процесом розробки та досягнення цілей в організації.

Цільовий підхід застосовується в різних сферах діяльності: у наукових дослідженнях, у процесі виробництва під час побудови систем різного призначення,

а також під час виконання планової функції, для вивчення характеристик реально існуючих систем тощо.

Основним питанням щодо застосування цільового підходу в управлінні є визнання ролі мети, як вихідного елемента будь-якої дії. Це, у свою чергу, викликає підвищення вимог до обґрунтування (формулювання, встановлення) та вибору цілей на будь-якому рівні управління; визначення методів взаємозв'язку та балансування цілей різних рівнів, окремих ланок; зацікавлених груп та осіб; здійснення переходу від цілей до конкретних заходів з їх реалізації. Таким чином, цільовий підхід із самого початку зорієнтований на координацію всього спектру цілей організації, за рахунок чого й створюються передумови їх досягнення: «розгортання» цілей іде «по вертикалі» - згори-донизу; «по горизонталі» - здійснюється їх балансування між окремими ланками процесу виробництва та управління. У сучасних умовах з підвищенням складності об'єктів управління та їхніх зв'язків із зовнішнім середовищем цільовий підхід набирає все більшої актуальності, вимагає застосування всього арсеналу методів цілевстановлення та цілереалізації, нагромадженого теорією та практикою управління.

Підсумовуючи сказане, можна наголосити на таких головних характеристиках цільового підходу до управління.

Цільовий підхід - це такий підхід до управління, що змушує менеджерів визначати:

- ❖ що саме має бути зроблено (за умов аналізу, чому саме це треба робити);
- ❖ яким чином це має бути зроблено (формування пріоритетів, заходів з досягнення цілей, визначення форми закріплення послідовності дій, тобто розробка планів, проектів, програм);
- ❖ коли це буде зроблено (досягнення конкретних результатів та оцінка окремих кроків у виконанні цілей);
- ❖ скільки це може коштувати (визначення потреб в обсягах фінансування та оцінювання можливостей залучення коштів із різних джерел);

- ❖ які параметри отриманого результату слід вважати задовільними (розробка системи критеріїв досягнення проміжних та кінцевих результатів);

- ❖ які, ким і коли мають бути впроваджені коригувальні дії (визначення форм та механізмів контролю, забезпечення зворотного зв'язку).

«Цільове управління, - зазначає Дж. Морисей. - потребує ясного й чіткого визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їхнього досягнення та чіткого оцінювання параметрів роботи вимірюванням конкретних результатів за етапами досягнення поставлених цілей» [30, с. 74].

Послідовна реалізація цільового управління потребує, з одного боку, нових методичних обґрунтувань щодо розробки та здійснення програм досягнення цілей організації, а з іншого - наявності фахівців певного типу, здатних чітко формулювати цілі, визначати шляхи та способи їх досягнення.

Нині на практиці найчастіше застосовуються такі варіанти прояву цільового підходу в управлінні, як «цільове управління», «управління за цілями» (MBO - Management by objectives), «управління за результатами», «програмно-цільовий метод управління» та ін. Розглянемо деякі з найбільш відомих.

Практична реалізація цільового підходу викликала необхідність доведення його принципів до кожного конкретного виконавця. Цю проблему найчастіше вирішують за допомогою «управління за цілями» (MBO).

Сутність MBO може бути визначена через такі характеристики:

- ❖ одночасне врахування та забезпечення досягнення усіх цілей в організації;

- ❖ кожен менеджер має керуватися чіткими цілями в межах своїх обов'язків;

- ❖ узгодження цілей та завдань менеджерів різних рівнів є передумовою забезпечення їх виконання.

Менеджери, виконавці та співвиконавці спільно формують дії (функції), досягають їх виконання (із використанням різних консультаційних та коопераційних заходів).

Характеристику основних етапів МВО наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

ПРОЦЕС «УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ»

Етапи процесу управління	Кроки по кожному етапу
Визначення мети	1.1. Формування довгострокових цілей організації. 1.2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей. 1.3. Визначення цілей для підрозділів (ланок). 1.4. Визначення цілей та завдань для кожного працівника.
Планування заходів	2.1. Визначення планових завдань (заходів) для досягнення цілей. 2.2. Встановлення взаємозв'язків між цими заходами. 2.3. Делегування повноважень та визначення обов'язків (відповідальності) за виконання планових завдань. 2.4. Визначення ресурсів, необхідних для виконання заходів.
Самоконтроль	3.1. Системне відслідковування та оцінка ходу досягнення цілей (шляхом виконання планових завдань) самими працівниками без зовнішнього втручання. 3.2. Упровадження коригувальних заходів, ініційованих самими виконавцями в межах повноважень.
Періодична звітність	4.1. Оцінювання керівником ступеня досягнення цілей. 4.2. Оцінювання досягнень загальної мети. Оцінювання загальної результативності виконавців з метою посилення мотивації за допомогою: <ul style="list-style-type: none">❖ навчання та самовдосконалення менеджерів;❖ винагороди різних типів;❖ планування посадового зростання тощо.

Використання «управління за цілями» (МВО - Management by objectives) за останні 30 років поширювалося та змінювалося. Відомий спеціаліст з питань менеджменту, автор книги «Управління продуктивністю» Д. С. Сінк розглядає три основні періоди у використанні МВО:

1. МВО застосовувався як **метод оцінювання результативності** окремих виконавців через спільну розробку критеріїв та нормативів для запланованих робіт. Обмеженням такого використання було встановлення та одноразове оцінювання щорічних результатів діяльності.

2. Застосування МВО як **методу планування та контролю**. Цілі окремого виконавця знаходили вираз у персональних планах, які, у свою чергу,

через кошториси витрат слугували способами контролю. Оцінювання результативності розглядалася як важливий елемент управління всією організацією.

3. Використання МВО як інтегрованого процесу управління організацією на основі децентралізованого підходу. Багато уваги приділялося вивченню та оцінці результативності в динаміці, взаємозв'язку результатів індивіда, групи та організації.

Таблиця 6.2

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ «УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ»

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зусилля менеджерів та працівників концентруються на діях, спрямованих на досягнення цілей. 2. Дозволяє досягти поліпшення результатів діяльності на всіх рівнях організації. 3. Працівники мотивовані до досягнення цілей. 4. Цілі відділів та працівників відповідають цілям організації. 5. Допомогає опрацювати ефективні методи контролю (винагороджуються результати, а не процес діяльності). Найкращим орієнтиром для контролю є комплекс чітко сформульованих цілей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Часті зміни зовнішнього та внутрішнього середовища не дозволяють використовувати МВО як основу менеджменту, оскільки альтернативність досягнення цілей не є обов'язковою в цьому підході. 2. Погані взаємовідносини між роботодавцем і працівниками знижують ефективність МВО. 3. Зростає імовірність конфлікту між операційними та стратегічними цілями. 4. Керівникам іноді важко встановити кількісно визначені цілі для кожного підлеглого. 5. МВО вимагає: встановлення короткострокових цілей, значної «бюрократичної складової», високої кваліфікації персоналу.

МВО і нині успішно використовується на підприємствах та в організаціях, демонструючи переваги «проникнення» цілей на всі рівні ієрархії управління, до кожного окремого виконавця. Проте він, як і будь-який інструмент управління, не є вільним від недоліків. Загальний перелік переваг та недоліків МВО, що їх виявила практика застосування цього методу, наведено в табл. 6.2.

У 1980-х роках поширився метод «управління за результатами», автори якого наголошували на необхідності чіткої орієнтації діяльності організації на вимірювання запланованих та досягнутих у процесі роботи результатів.

Автори цієї книги визначали, що «*управління за результатами*» - це така система управління, яка має будуватися на основі певного способу мислення та поведінки членів організації, орієнтованих на досягнення очікуваних результатів.

Оскільки мета - це критерій оцінки результатів, то залежно від типу мети, якою користується або організація у цілому, або - окремий підрозділ чи виконавець, застосовуються окремі показники, або - система показників для оцінки результативності. Багатоцільовий характер діяльності організації, а також необхідність досягнення різнобічних результатів потребує досить складних прийомів управління ними.

Ключовими результатами діяльності організації (згідно з підходом, що розглядається) вважаються конкретні цілі, що піддаються вимірюванню, досягнення яких можна визначити різними техніко-економічними показниками.

До них належать:

- ❖ ключові результати комерційної діяльності;
- ❖ ключові результати функціональної діяльності;
- ❖ результати підтримки ключових результатів діяльності.

Узагальнену схему «управління за результатами» зображено на рис. 6.2.

Три основні стадії: визначення результатів, ситуаційний аналіз та контроль за результатами - передбачають використання планового підходу під час установа цілей, визначення очікуваних результатів на всіх рівнях - від організації у цілому до окремого виконавця.

Щоб скласти більш чітке уявлення про зміст «управління за результатами», порівняємо його загальні характеристики з відповідними характеристиками менеджменту (табл. 6.3).

**ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА «УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ»**

Характеристика	Менеджмент	«Управління за результатами»
Загальна спрямованість	Неясна (або неусвідомлена) система управління, спрямована на досягнення результату, що не є чітко визначеним	Система «управління за результатами» є процесом пошуку результату. До неї входять: визначення результатів, оперативне управління, контроль за результатами
Планування	Існує небезпека обмежитися «бюджетними» цілями. Немає чіткого зв'язку між завданнями окремих груп та окремих працівників. Ініціатива може залишитися поза увагою керівника	Складаються бюджети, плани діяльності та розвитку. Наявність визначеного результату та спрямованість на нього. Урахування у плануванні інтересів всіх груп та окремих робітників. Досягнення «календарної визначеності». Використання стратегічного управління. Людина, її воля, бажання - в основі всього
Оперативне управління	Слабка спрямованість поточної діяльності на досягнення очікуваних результатів; виконання неідеальне, внаслідок недостатньої уваги до планування робочого часу; вважається, що результати мають виникати автоматично, завдяки роботі підлеглих	Організація та поточне планування діяльності на основі тісного зв'язку з очікуваними результатами; свідоме стимулювання за досягнуті результати; надання підтримки виконавцям; постійний проміжний контроль, зокрема за виконанням графіків, визначених для окремих робіт
Контроль	Орієнтація на вузьке коло доступних критеріїв; наявні спроби замінити аналіз загальними поясненнями; «контроль заради	Головна увага приділяється комерційній діяльності, а також діяльності на її підтримку; розвинутий аналіз поточних результатів (у тому числі випадкових); обґрунтовуються висновки для упровадження заходів; «перемоги» та «поразки»

	контролю»; часто - відсутність висновків по стану справ та обґрунтованості у коригувальних заходах	сприймаються як уроки на майбутнє
Наслідки застосування	При розвитку негативних сторін існує можливість: одностороннього розвитку; використання «модних» течій та стандартних рішень; віра в можливість стрибкоподібного розвитку за допомогою знаходження «панацеї» без глибоких перетворень в організації	При використанні переваг - існує можливість вдосконалення за допомогою керованих процесів змін, які здійснюються комплексно, постійно, на всіх організаційних рівнях, з урахуванням накопиченого позитивного та негативного досвіду основа для подальшого розвитку стратегічного управління

«Управління за результатами» розвинуло положення про те, що визначення результатів призводить до знання задач кожним виконавцем, а це, у свою чергу, підвищує мотиваційний потенціал робітників, дозволяє на цій основі дійсно забезпечити досягнення результатів усією організацією. Саме включення кожного працівника у процес забезпечення досягнення результатів і є визначальним досягненням підходу, що розглядається. Це було доведено численними дослідженнями. Цілі, які ми ставимо перед собою, окреслюють бажані та можливі напрямки нашої діяльності, спрямовують нас на досягнення нехай і нечисленних, але важливих результатів.

Однак «управління за результатами», як і будь-який підхід до управління, має свої обмеження. Так, автори цілком правильно наголошують на тому, що перехід до «управління за результатами» означає широкомасштабний процес вдосконалення всієї організації з приділенням водночас уваги лише деяким інструментам планування та контролю.

Найбільшого уособлення цільовий підхід набув у *програмно-цільовому управлінні*, яке має такі специфічні характеристики:

- ❖ визначення управління як «програмного» підкреслює такий важливий інструмент, як цільова комплексна програма, що застосовується для вирішення взаємопов'язаних масштабних проблем;
- ❖ визначення його як «цільового» характеризує чітку спрямованість на досягнення встановлених цілей, підкреслює структурну та функціональну підпорядкованість ним решти елементів управління.

Програмно-цільове управління (ПЦУ) - спосіб розробки та реалізації управлінських рішень, які знаходять втілення в комплексі взаємозв'язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби у вирішенні як правило комплексної проблеми, загальних цілей та підцілей, робіт та ресурсів, об'єднаних у цільову комплексну програму, необхідних і достатніх для розв'язання комплексної проблеми.

ПЦУ - комплексний метод, який із самого початку розглядався, як додатковий до існуючих методів управління, що не замінює їх, а дозволяє об'єднати на основі певного використання в його межах системного підходу.

Переваги, які продемонструвало застосування ПЦУ в усьому світі, базуються на чіткому підпорядкуванню теоретико-методологічних засад та організаційно економічних інструментів цього методу визначеним довгостроковим цілям.

Цільові комплексні програми допомогли вирішенню міжнародних державних, регіональних, внутрішньофірмових проблем. Практика знає також приклади марного витрачання грошей на програми, які або не було виконано (наприклад, «Продовольча програма» СРСР), або - за відсутності обґрунтованого механізму виконання, не досягли очікуваних результатів (наприклад, програма «Труд» УРСР).

Усі розглянуті підходи до управління є конкретною реалізацією цільового підходу. Їхніми загальними рисами є такі:

- ❖ чітка орієнтація на встановлені цілі;

- ❖ балансування цілей різного типу;
- ❖ визначення відповідного інструментарію досягнення цілей;
- ❖ розробка систем покрокової оцінки досягнення цілей;
- ❖ орієнтація на мету як критерій досягнення результатів.

Відмінності полягають у застосуванні різних методів цілевстановлення та цілереалізації, орієнтації переважно на коротко - або довгострокові, локальні або комплексні цілі, залученні різних виконавців та співвиконавців тощо. Критичний аналіз практики застосування «управління за цілями», «управління за результатами», «програмно-цільове управління» тощо дають змогу визначити місце їх застосування в діяльності організацій різних типів (та їх сукупностей), розробляти заходи з розвитку їхніх позитивних рис і пом'якшення недоліків. Нині також з'явилося дуже багато так званих «гібридних» моделей, в яких, наприклад, МВО застосовується в поєднанні з програмно-цільовим управлінням або «управлінням за результатами».

6.2. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу

З 1970-х років найбільшого поширення «цільовий підхід до управління» набув у формі *стратегічного управління*, яке продемонструвало свою ефективність на процвітаючих підприємствах різного типу в усьому світі. Визначення концепції стратегічного управління передбачає формування системи управління певного (стратегічного) типу з визначення мети як відправної точки стратегічних дій.

Стратегічне управління - процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються.

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації розробкою відповідних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу. Це виявляється у *принципах стратегічного управління*.

Принципи стратегічного управління (СУ) - теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, регулювальні процеси застосування варіантів СУ; а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

До основних принципів СУ належать:

- ❖ цілеспрямованість,
- ❖ безперервність;
- ❖ теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів СУ;
- ❖ системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи СУ в цілому;
- ❖ наявність необхідної послідовності етапів;
- ❖ циклічність;
- ❖ унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами;
- ❖ використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей;
- ❖ гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій;
- ❖ результативність та ефективність.

Розглянемо сутність окремих принципів.

Цілеспрямованість - орієнтує будь-яку створену систему стратегічного управління на визначення обґрунтування, мети як вихідного етапу будь-якого управлінського впливу. Мета у стратегічному управлінні зорієнтована на довгострокову перспективу, що визначає певні методичні прийоми щодо її

формування та реалізації за допомогою стратегій різних типів як альтернативних способів досягнення цілей. Цілеспрямованість СУ на досягнення цілей організації (підприємства) - необхідна передумова балансування (досягнення непротиричності) цілей організації та цілей системи СУ.

Безперервність - характеризує динаміку взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління: об'єкт управління безперервно здійснює свою діяльність, тобто функціонує, розвивається (або занепадає), вимагаючи від суб'єкта управління безперервності у власних діях. Це означає, що система стратегічного управління теж має безперервно розвиватися, адаптуватися до вимог середовища сама та здійснювати такий управлінський вплив на об'єкт, щоб і він відповідно змінювався, забезпечуючи існування організації у довгостроковій перспективі.

Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів застосування СУ - визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів формування систем стратегічного управління, які за своєю природою потребують поєднання різноманітних елементів, причому таке поєднання має створювати умови для досягнення не тільки короткострокових, а насамперед, довгострокових цілей. Теоретико-методологічна обґрунтованість дозволяє здійснити вибір таких форм і методів управлінського впливу, що застосовуються у стратегічному управлінні, які були б адекватними внутрішньому та зовнішньому середовищу організації у всій його складності та перспективам розвитку.

Системний, комплексний підхід у розробці стратегій та СУ в цілому відбиває місце системного підходу у стратегічному управлінні. У будь-якій організації є необхідним досягнення цілей різного змісту та рівня, а це означає, що для кожної з них можуть розроблятися різні заходи з її досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав взаємозв'язок цілей (оскільки мова йде про одну й ту ж саму організацію), постає потреба формувати несуперечливу систему не тільки цілей, а й стратегій, способів їх досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав змогу

розвиватися стратегічно, усі стратегії, які охоплюватимуть комплекс визначених цілей та альтернативних варіантів їх досягнення, повинні мати системні характеристики з моменту розробки до їх виконання.

Наявність необхідної послідовності етапів - полягає ось у чому: кожен з етапів стратегічного управління має для здійснення широкий спектр перевірених практикою методичних прийомів (інструментів), варіантів компоновки послідовності операцій. Вибір їх (варіантів) залежить від специфіки ситуації, у якій знаходиться підприємство. Це знаходить вираз у певних витратах часу, грошей, вимагає залучення фахівців різної кваліфікації. Вони ж відіграють роль обмежень, які впливають на перелік, обсяги та глибину доступних конкретному підприємству обґрунтувань. Однак для отримання результату від стратегічної діяльності треба додержувати загального порядку проходження необхідних етапів: аналіз, діагноз, прогноз, цілевстановлення, розробка та вибір стратегій, формування планів (планування), забезпечення їх виконання, контроль. Оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків - загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.

Циклічність характеризує постійно відтворювану послідовність етапів процесу стратегічного управління. Стратегічне управління передбачає трансформацію організації (підприємства) із наявного стану до бажаного, що означає необхідність постійних змін (коригування) усіх елементів системи як реакцію на зміни в середовищі. Зміна параметрів середовища вимагає повторення проходження етапів стратегічного управління, тобто циклу, результатом якого буде або - підтвердження раніше встановлених настанов, або зміна (уточнення) цілей, стратегій, планів, механізмів управління тощо.

Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами базуються на твердженні про неможливість застосування однакових систем стратегічного управління для різних організацій; мова може

йти тільки про загальні характеристики: певний набір принципів, методів, форм, механізмів, тобто такого інструментарію стратегічного управління, який не суперечить сутності такого типу управління. Під час побудови СУ певного підприємства здійснюється вибір з цього арсеналу (у чому виявляється мистецтво управління). Специфічні особливості середовища, цілей, розвитку та відповідних стратегій вимагають будувати системи СУ з урахуванням цих особливостей. Відомо, що суб'єкт та об'єкт управління - дві частини одного цілого, тому характеристики об'єкта та суб'єкта управління взаємозв'язані і зрештою створюють свою неповторну, не схожу на інших систему СУ.

Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей орієнтує керівників організацій до переходу від управління власним виробництвом (операційною системою) до управління взаємодією організації із зовнішнім середовищем. Такий підхід вимагає, з одного боку, дослідницького підходу до прийняття стратегічних рішень, які не тільки реагуватимуть на зміни у середовищі, а й у запобігаючому режимі дозволятимуть «готуватися до того, про що інші організації почнуть думати потім» (створюючи стратегічні конкурентні переваги). Це означатиме, до деякої міри, змогу впливати (формувати) на середовище у відповідності до власних потреб та цілей. З другого боку - невизначеність як можливість треба розглядати в контексті інноваційного підходу до впровадження нововведень, їхніх елементів та НТП у цілому.

Гнучка адекватність систем стратегічного управління зміні умов функціонування організацій вимагає від систем стратегічного управління постійного вдосконалення, оскільки ця система, створюючи умови для розвитку організації не може не розвиватись сама, набуваючи потрібних характеристик за вимогами середовища. Відсутність реакції на зміни гальмує розвиток організації, як об'єкту управління, висвітлюючи застарілість системи управління. В іншому випадку, коли система стратегічного управління своєчасно та адекватно вдосконалюється, вона виступає «потягом» для своєї організації, дозволяє зайняти належне місце в середовищі.

Результативність та ефективність спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому - не будь-яким, а найбільш ефективним способом. Відповідність цьому принципу передбачає також оцінку ступеня досягнення критеріїв, які встановлено для окремих цілей та стратегій. Вони можуть визначатися економічними, соціальними, організаційно-технічними, екологічними показниками (наприклад продуктивності, якості та конкурентоспроможності продукції, технічного та організаційного рівня виробництва, рівня забруднення навколишнього середовища тощо).

Наведені принципи є теоретичною базою стратегічного управління і знаходять вираз в окремих його складових, а саме: у принципах стратегічного планування, концептуальних основах побудови та забезпечення раціонального взаємозв'язку організаційного, фінансово-економічного, соціального та іншого забезпечення стратегічного управління СУ.

Як вже наголошувалося у попередніх розділах, кожна організація - унікальна матеріально-речовинна, соціально-економічна система, що має специфічне оточення, із яким вона більш або менш ефективно взаємодіє. Поєднання специфічних особливостей організації з різноманітністю форм та організаційно-економічних механізмів стратегічного управління виявляється у специфічних рисах систем забезпечення функціонування організацій у стратегічному режимі: стратегічного планування (частина IV), варіантів організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційно-аналітичного забезпечення (частина V), у вигляді відповідних взаємозалежних підсистем. Об'єктами впливу стратегічного управління при цьому є елементи внутрішнього, проміжного і, до деякої міри, зовнішнього середовища. Саме на цьому базуються переваги стратегічного управління, оскільки воно дає можливість забезпечити довгострокове функціонування організації у динамічному невизначеному середовищі за рахунок механізмів впливу на нього з метою зменшення невизначеності і своєчасної реакції.

Спільні складові стратегічного управління будь-якого типу такі: цілі, взаємозв'язок з середовищем, стратегії, способи їх виконання та коригування. Спрощену схему стратегічного управління зображено на рис. 6.3.

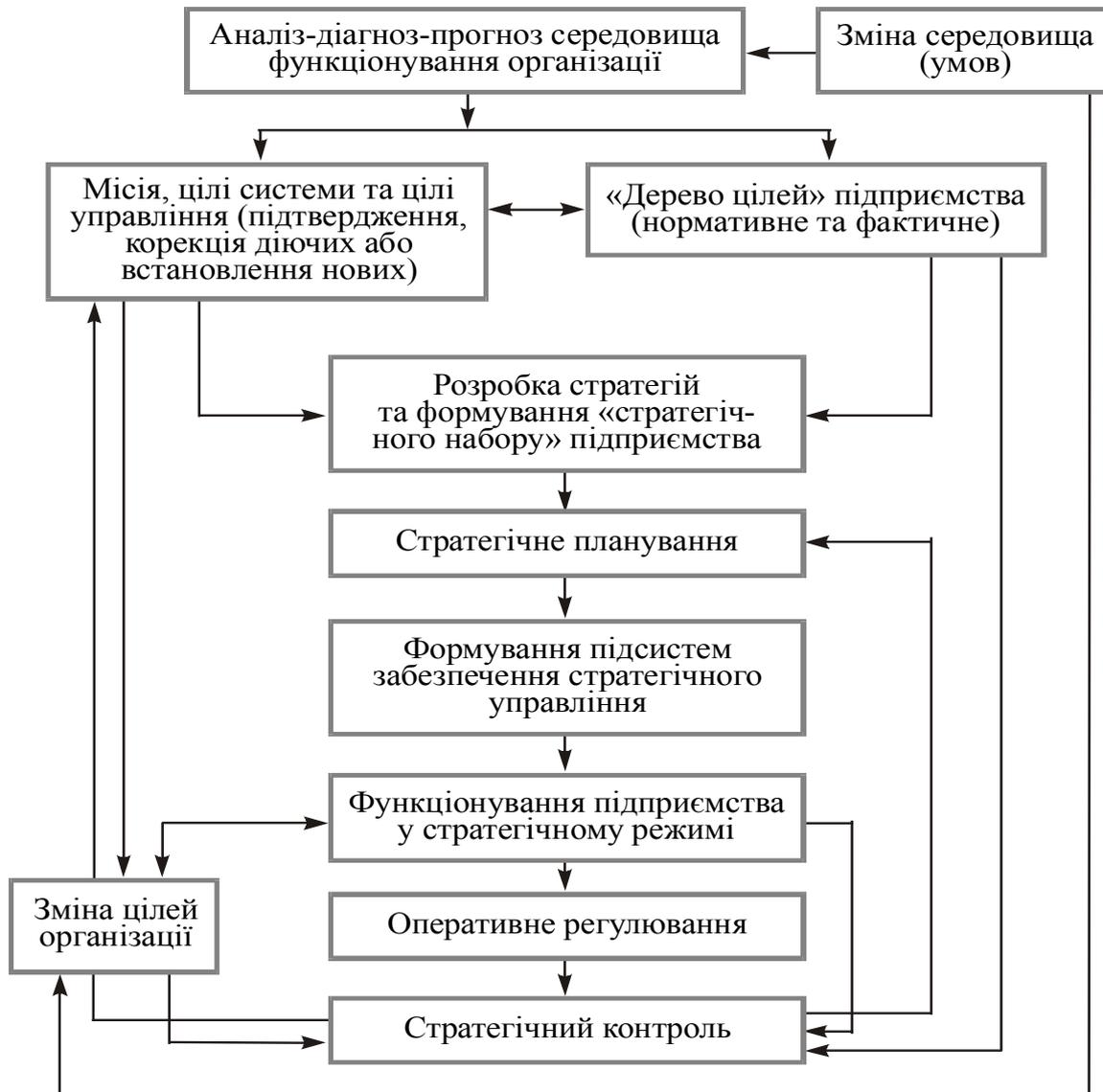


Рис. 6.3. Схема процесу стратегічного управління

Різниця в окремих елементах пояснюється своєрідністю рішень, що приймаються відповідно до їхнього змісту.

Наприклад, цілі розвитку підприємства можуть бути різними за змістом, методами розробки та реалізації, однак етап цілевстановлення спостерігається в кожній з відомих моделей стратегічного управління. Відмінності існують і у виборі елементів, з яких потім формується система стратегічного управління. Фактори,

що формують особливості систем стратегічного управління, розглядатимуться далі.

6.3. Вітчизняний та закордонний досвід стратегічного управління

Втілення концепції стратегічного управління за останні 30 років привело до формування різноманітних підходів, які наслідували один одного, дозволяючи вести мову про еволюцію, тобто про зміни, розвиток із часом, набуття нових ознак та використання нового інструментарію. Найвідоміший в колишньому СРСР фахівець із питань стратегічного управління І. Ансофф згрупував основні підходи до стратегічного управління залежно від акценту на ті або інші елементи, що входять до складу стратегічного управління. Він докладно охарактеризував такі варіанти: *«управління на основі ранжування стратегічних задач»*; *«управління стратегічними можливостями»*; *«управління за допомогою вибору стратегічних позицій»*; *«управління «за слабкими сигналами»*; *«управління в умовах стратегічних несподіванок»*. Коротко розглянемо їхню сутність.

Управління на основі ранжування стратегічних завдань (рис. 6.4) основну увагу приділяє визначенню тих завдань, які мають розв'язуватися в межах стратегічного управління.

Це дозволяє реалізувати «принцип своєчасності рішень». Цей підхід передбачає такі кроки:

1. Організацію постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі (ринковими, технічними, економічними, соціальними, політичними).

2. Доведення результатів спостережень до керівництва.

3. Вище керівництво спільно з плановим підрозділом поділяє завдання на чотири категорії:

- ❖ *найтерміновіші*, що потребують негайного вирішення;
- ❖ *важливі, середньотермінові*, які «укладаються» в наступний плановий цикл;

- ❖ *важливі нетермінові задачі;*
- ❖ *хибні, які не заслуговують на увагу.*

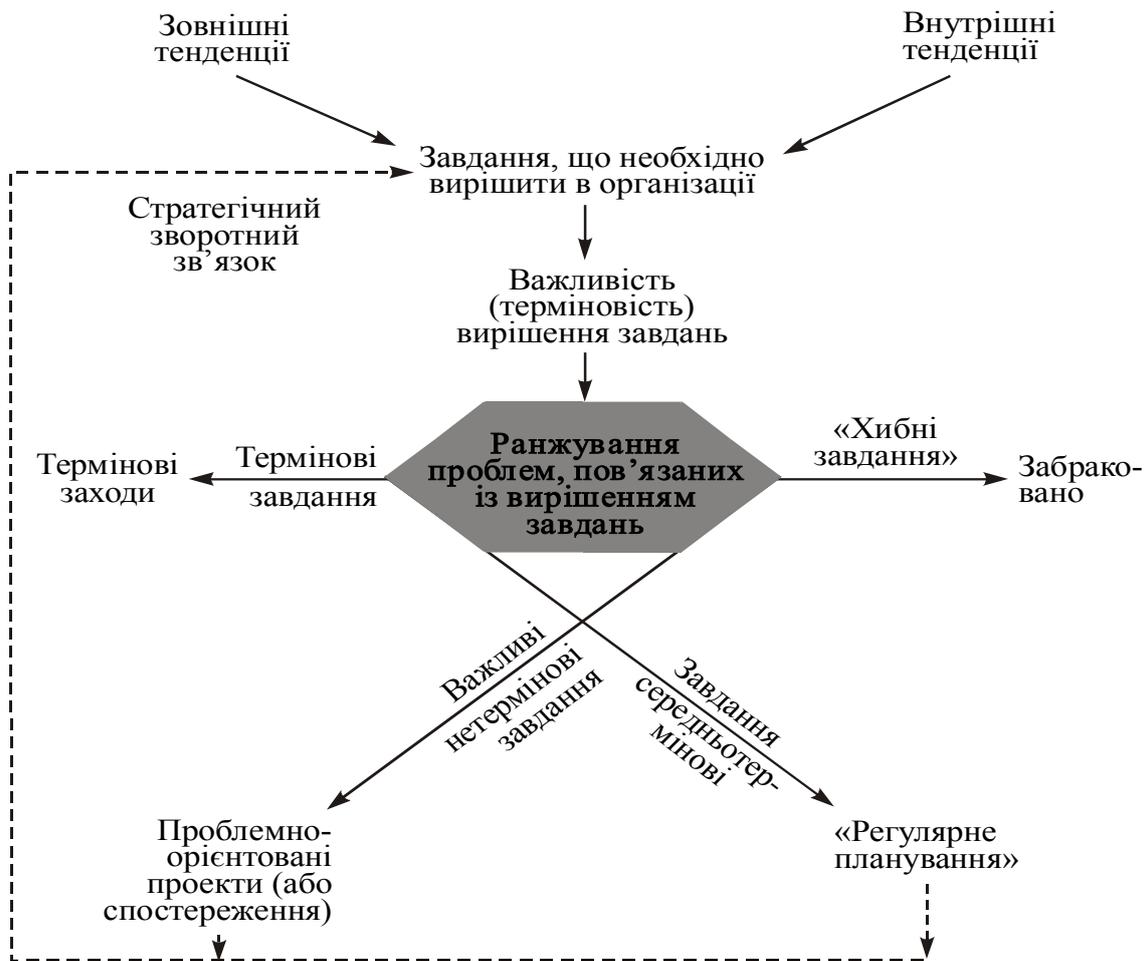


Рис. 6.4. Загальна схема управління на основі ранжування стратегічних завдань

4. Термінові завдання передаються відповідним підрозділам або створюються спеціальні оперативні групи для негайного розв'язання проблеми.

5. Для середньотермінових та нетермінових задач розробляються відповідні рішення, які оформлюються та контролюються вищим керівництвом, вибір рішень здійснюється з точки зору стратегічних та тактичних наслідків.

Керівники безперервно відстежують зміни завдань та поновлюють список, змінюють їхню пріоритетність.

Розглянутий тип стратегічного управління є найпростішим і демонструє необхідність визначення цілей та завдань як вихідного етапу управління. Як правило, сучасні підприємства не обмежуються цим варіантом, а включають його

як необхідну складову (етап) до більш складних систем як один із методів цілевстановлення.

Управління стратегічними можливостями основну увагу приділяє взаємозв'язку таких базових елементів, як нестабільність зовнішнього середовища (E), стратегії досягнення цілей організації (S) та можливостям підприємства до реалізації стратегій для адаптації його до середовища (C). Причому для успіху в довгостроковій перспективі, організація має як змінювати стратегії, так і розвивати свої можливості, а це означає необхідність прогнозування розвитку середовища і, відповідно, виникнення нових проблем, одночасно з визначенням характеру можливостей, які будуть необхідними для фірми в майбутньому (рис. 6.5).

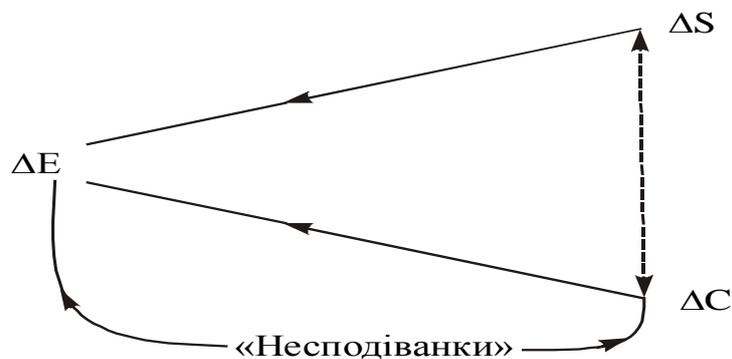


Рис. 6.5. «Управління стратегічними можливостями»

Механізм управління стратегічними можливостями базується на таких положеннях:

1. Для оптимальної потенційної прибутковості *агресивність стратегій* організації має відповідати змінам у середовищі. Під *агресивністю* розуміється рівень змін докорінного характеру, які фірма вносить до «портфеля» продукції, технологію, концепцію маркетингу тощо.

2. Для досягнення потенційної прибутковості *готовність* керівників фірми до змін має відповідати агресивності її стратегії. Під *готовністю до змін* розуміється ступінь кардинальності змін зовнішніх умов, що керівник у змозі усвідомити, прийняти та перебороти.

3. Для забезпечення оптимальної ефективності при використанні нових можливостей їхні компоненти мають бути узгодженими одна з одною.

Під *компонентами* розуміються вміння та навички менеджерів, організаційна культура, структура влади, структури та системи управління.

Управління стратегічними можливостями найтісніше пов'язане з визначенням профілю, потенціалу фірми та рівня його адаптації до потреб середовища.

Управління за допомогою вибору стратегічних позицій - відрізняється від решти підходів, які розглядаються у цьому розділі, твердженням про те, що планування стратегій та планування потенціалу організації - це єдиний, нерозривний процес, у межах якого постійно доводиться долати опір змінам, який виникає в організації при втіленні стратегії та запланованих змін у потенціалі. Загальну схему *управління за допомогою вибору стратегічних позицій* унаочнює рис. 6.6 [7, с. 25].

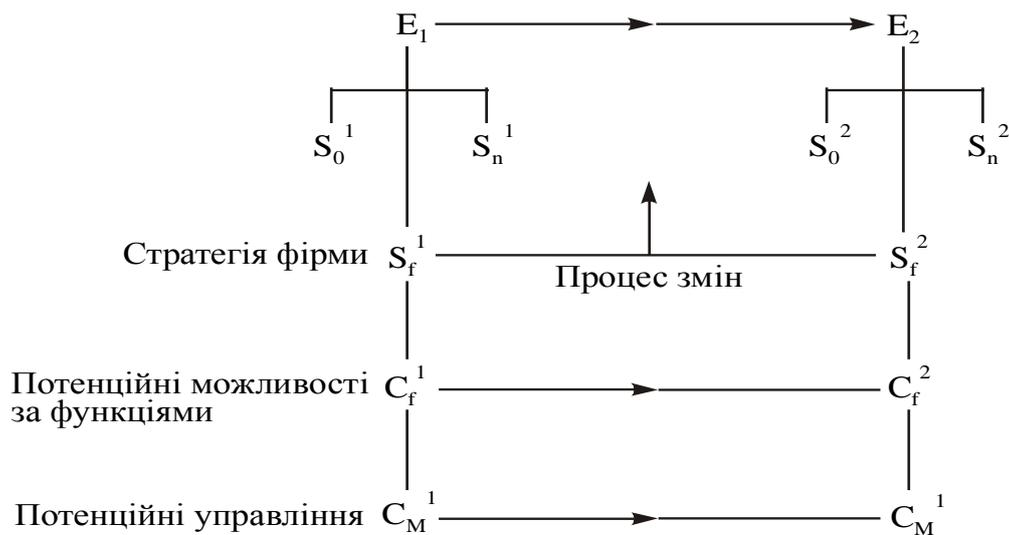


Рис. 6.6. Загальна схема «управління за допомогою вибору стратегічних позицій»

Зміст підходу полягає ось у чому. За умов *нестабільності середовища* (E_1) можливий певний перелік спрямованих на успіх *стратегій* ($s_0^1 - s_n^1$), із яких підприємство обирає одну (s_f^1), що наразі найбільше відповідає його цілям. Для реалізації цієї стратегії необхідні дві взаємодоповняльні групи *можливостей*

(умов): функціональні (C_f^1) та загальноуправлінські (C_M^1). При змінах середовища (від E_1 до E_2), треба переглянути перелік стратегій (S_0^1 на S_0^2) та сформувані нові можливості (C_f^2 та C_M^2). Стратегічні можливості, які має та може мати підприємство у майбутньому є основними взаємозв'язаними елементами, які дозволяють йому посісти чільне місце в середовищі.

Управління «за слабкими сигналами» наголошує на необхідності відстежування та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так звані «слабкі сигнали» про зміни в ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення.

Порядок дій у цьому підході наведено в таблиці 6.3. Автором запропонований поділ на п'ять стадій «сили сигналів» про нові тенденції в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, а також приклади відповідних контрзаходів. «Слабкі сигнали» мають властивість посилюватися, вимагаючи все більших зусиль та витрат на їх подолання за нарощування дефіциту часу. Якщо фірма працює з урахуванням «слабких сигналів», то в неї є час підготувати відповідні заходи до моменту, коли нова загроза або можливість висвітяться повною мірою. Організація буде у змозі підготувати та запустити відповідну програму, яка й буде реакцією на зміни.

Управління в умовах стратегічних несподіванок рекомендується до використання в умовах, коли зміни в середовищах здійснюються дуже швидко, а отже:

- ❖ проблеми з'являються раптово;
- ❖ виникають нові завдання, що не відповідають нагромадженому досвіду фірми;
- ❖ невміння та неготовність керівників та персоналу своєчасно прийняти відповідні заходи призводять до різноманітних втрат (часу, грошей, іміджу);
- ❖ контрзаходи мають впроваджуватися швидко, але звичайний порядок розробки та виконання рішень не дає змоги це зробити.

Сукупність цих умов та характеристик і дає уяву про сутність стратегічних *несподіванок*, які й виступають об'єктами впливу у системі, що розглядається.

Характерні риси цієї системи (рис. 6.7) такі:

1. При виникненні стратегічної несподіванки вводиться в дію комунікаційна мережа для надзвичайних ситуацій;
2. Перерозподіляються обов'язки вищих керівників;
3. Для розробки заходів створюються оперативні групи;
4. Система управління в умовах стратегічних несподіванок перевіряється в нормальних умовах.

ДІЇ ФІРМИ ЗА СЛАБКИХ СИГНАЛІВ ПІД ЧАС ВИНИКНЕННЯ ПРОБЛЕМ

Сила сигналів із зовнішнього середовища	Характер заходів по наростанню їх дійсності					
	Спостереження за зовнішньою обстановкою	Визначення відносної сили чи слабкості сигналів	Зниження зовнішньої стратегічної вразливості	Підвищення гнучкості і всередині фірми	Розробка підготовчих планів і впровадження попереджувальних заходів	Плани практичних заходів і їх здійснення
	1A	2B	3C	4D	5E	6F
I. Небезпека або нова можливість усвідомлюються	Область заходів, що приймаються залежно від характеру сигналів					
II. Джерела небезпеки чи нової можливості становляться зрозумілими						
III. Масштаби небезпеки чи нової можливості набирають конкретних рис						
IV. Шляхи вирішення проблем визначаються						
V. Результати налічених контрзаходів передбачувані						



Рис. 6.7. Принципова схема управлінських рішень в умовах стратегічних несподіванок

Система, що розглядається, зосереджує увагу на зв'язок типу цілей (проблем) з організаційним та інформаційним забезпеченням їх досягнення (розв'язання). Ідею «управління в умовах стратегічних несподіванок» покладено в основу більшості відомих систем антикризового управління, що використовуються на різних рівнях управління економікою в постсоціалістичних країнах

Розглянуті варіанти побудови стратегічного управління відбивають його сутнісні характеристики, які на практиці знаходять різнобічне втілення в окремих моделях. Теорія та практика управління обґрунтувала наявність широкого кола ефективних моделей стратегічного управління, у яких, в залежності від особливостей середовища та окремих підприємств, реалізовані основні принципи, інструменти та елементи. Одну з моделей стратегічного управління наведено на рис. 6.8.

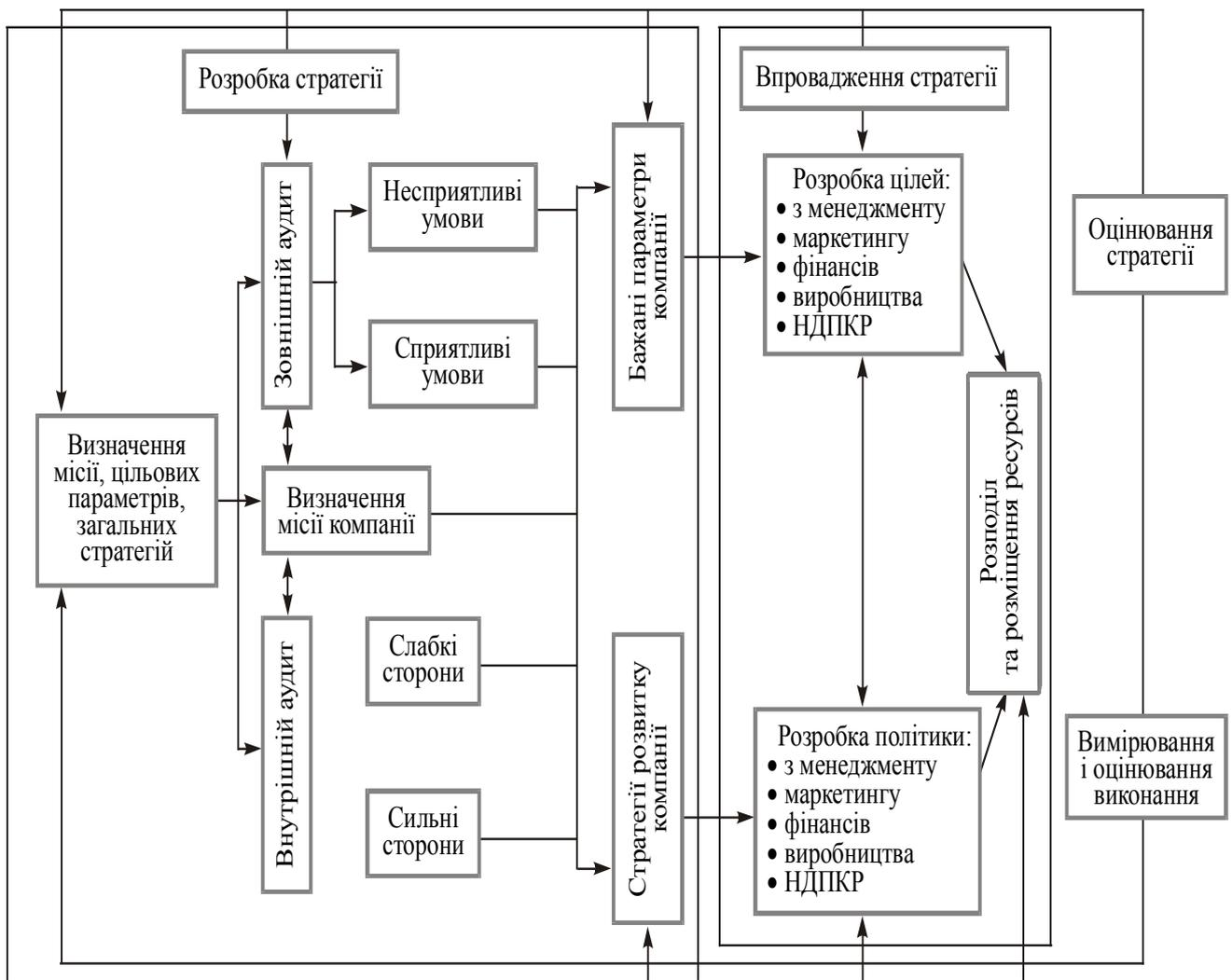


Рис. 6.8. Модель стратегічного управління (за Ф. Р. Девідом)

Як варіант системи стратегічного управління можна навести підхід російського вченого М. І. Круглова.

М. І. Круглов [22] доводить необхідність сполучення цільового, функціонального та програмного управління у сучасній компанії, що знаходить вираз у моделі, де синтезується стратегічне та оперативне управління (рис. 6.9).



Рис. 6.9. Склад та призначення окремих підсистем управління компанією [22]

На жаль, українська практика не дозволяє поки що говорити про ефективне завершення системи стратегічного управління. Мова може йти тільки про опанування окремих елементів стратегічного управління. Найчастіше спостерігається:

- ❖ встановлення цілей (хоча не завжди обґрунтованих);
- ❖ розробка окремих стратегій (насамперед маркетингових та інвестиційних);
- ❖ формування планів стратегічного типу (переважно у формі бізнес-планів);

- ❖ розробка та впровадження нових децентралізованих ОСУ;
- ❖ впровадження інформаційних технологій.

Однак ці елементи впроваджуються без достатньої обґрунтованості, несистемно, що не дозволяє отримати очікуваних результатів. Ось чому нагальною проблемою для кожного власника та менеджера підприємства є опанування методології та практичного інструментарію стратегічного управління.

Потрібно також мати на увазі, що стратегічне управління розвивається з розвитком економіки. І. Ансофф сформулював ключові гіпотези стратегічного управління на ХХІ століття [6]:

1. *Гіпотеза випадковості, яка стверджує, що єдиного рецепту оптимального управління компанією не існує.*

Іноді гіпотезу про випадковість трактують так: якщо універсальне рішення відсутнє, це означає, що кожна компанія унікальна за своєю природою і повинна шукати свій власний шлях. Проте ця теза не відповідає нашим поглядам. Наше розуміння зазначеної гіпотези таке: між двома загальними для всіх рішеннями є деякий середній набір різних типів управлінської поведінки, який відповідає різним типам проблем.

2. *Гіпотеза про залежність від зовнішнього середовища: проблеми, які ставить перед компанією зовнішнє середовище, визначають оптимальну модель поведінки фірми.*

3. *Гіпотеза про відповідність (запозичена з кібернетики). Для досягнення успіху рівень агресивності стратегії компанії має відповідати рівню турбулентності середовища.*

4. *Гіпотеза про стратегії, здібності і обрані види діяльності. Діяльність компанії, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню турбулентності середовища, а ділові здібності відповідають стратегічній поведінці, мають досягати успіху.*

5. *Гіпотеза про багатоелементність, яка заперечує те, що якийсь один компонент управління - чи то ключові менеджери, чи то структура,*

культура чи система - є головною умовою успіху. Навпаки, успіх компанії - результат взаємодії і взаємодоповнення декількох ключових елементів.

6. Гіпотеза збалансованості системи. Для кожного рівня турбулентності середовища можна підібрати комбінацію (вектор) елементів, що оптимізує успіх фірми

Докладніше зміст гіпотез розглянуто у книзі І. Ансоффа «Implanting Strategic Management».

Варто мати на увазі, що наведені гіпотези сформульовані для країн з розвинутою ринковою економікою. Однак якщо Україна намагається стати повноправним членом міжнародного суспільства, треба звернути увагу на ці ідеї, що дадуть їй змогу формувати конкурентоспроможність своїх суб'єктів господарювання.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Чи можна здійснювати управлінську діяльність, нехтуючи цілями? У чому полягає різниця між категоріями «цільовий» і «спонтанний» підхід до управління?

2. За якими ознаками можна віднести «управління за завданнями» до переліку методів і форм реалізації цільового підходу до управління?

3. Здійсніть критичний аналіз (визначте переваги та недоліки) різних форм реалізації цільового підходу до управління («управління за цілями», «управління за результатами» та ін.). Наведіть приклади практичної реалізації зазначених підходів.

4. Що поєднує стратегічне управління з цільовим та програмно-цільовим методами управління? Як Ви вважаєте, чому в соціалістичних країнах програмно-цільові методи набули поширення на відміну від стратегічного управління?

5. Що є спільного між різними підходами до стратегічного управління? Чим можна пояснити відмінності в побудові системи

стратегічного управління? Хто та як в організації визначає склад елементів стратегічного управління?

6. Від чого залежать перелік і зміст етапів стратегічного управління?

7. На які сторони стратегічного управління зацентровано увагу в розглянутих І. Ансоффом підходах: «управління на основі ранжування стратегічних завдань»; «управління стратегічними можливостями»; «управління за допомогою вибору стратегічних позицій»; «управління «за слабкими сигналами»; «управління в умовах стратегічних несподіванок»? Які з них найбільш актуальні для вітчизняних підприємств і чому?

8. Користуючись концептуальною схемою стратегічного управління підприємством, визначте, які елементи стратегічного управління існують на українських підприємствах, а яких їм бракує.

9. Визначте особливості організаційно-економічного механізму стратегічного управління.

10. Здійсніть критичний аналіз «ключових гіпотез стратегічного управління на ХХІ століття». Чи можна надалі використовувати стратегічне управління за умов практичної реалізації цих гіпотез?

ТЕМА 7. МЕТА У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

7.1. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні

Визначення цілей - одне з головних завдань управління. Для досягнення цілей формується, функціонує 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.

Категорія «мета» має багато тлумачень. Наприклад, давнє індійське слово «артха» (мета) трактувалося як мотив, бажання, напрямок, спосіб. В управлінні мета має також багато визначень, найчастіше її розуміють як випереджувальну ідею, що оцінена можливою для здійснення.

Практичний бік визначення цілей полягає в орієнтації на інтеграцію зусиль і за її допомогою об'єднання різнобічних дій як окремої людини, так і організації в цілому в певну упорядковану систему або процес. 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 та результату*.

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

Установленню типу мети й результату передують стратегічний аналіз та прогнозування тенденцій розвитку середовища організації.

У менеджменті функцією цілевстановлення є функція планування, у процесі реалізації якої визначаються цілі та способи їх досягнення. Установленню цілей

передуює стратегічний аналіз та прогнозування тенденцій розвитку середовища організації. Однак мету не можна ототожнювати з планом або прогнозом.

Прогноз, як уже зазначалося, визначає напрямок (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:

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

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

- ❖ 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);

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

- ❖ вироблення «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:

- ❖ виправдовують існування, законність організації;

- ❖ регулюють поведінку організації та її членів;

- ❖ сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами;

❖ зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища;

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

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

Зміст мети в управлінні можна проілюструвати за допомогою кількох характеристик (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Характеристика основних груп факторів, що визначають мету в управлінні

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.

Встановлення цілей - складний та трудомісткий процес, в якому поєднуються знання та 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 факторів. В. А. Винокуров пропонує так подати функцію мети:

$$I_i^t = f_i(I_{t-i}; I_d; I_{on}; I_{np}), \quad (7.1)$$

де I_i^t - значення цільової характеристики i за час t ;

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

I_d - значення цільової характеристики i , установленої з урахуванням досвіду;

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

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

Це означає, що крім об'єктивних підстав у визначенні цілей важливе значення має питання: хто саме формулює мету? Щодо цього дуже вдалими є вислів Л. І. Євенко: «Мета - це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до фірми з боку конкретного стану економічної системи та її окремих «суботочень», так і суб'єктивні уявлення керівників про цілі та можливості розвитку фірми» (рис. 7.2).

«Об'єктивний стан» середовища визначається на основі проведення більш або менш глибокого та всебічного стратегічного аналізу. Суб'єктивне сприйняття залежить від низки факторів (про що буде сказано далі), а саме від досвіду роботи, кваліфікації, особистих якостей, конкретної ситуації та ін.



Рис. 7.2. Роль суб'єктивного сприйняття ситуації у визначенні цілей

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам:

- ❖ *реальність, конкретність, досяжність* - це означає, що метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, абстракція чи благозвучна банальність. Мета - це результат досліджень і передбачень, початковий варіант рішень, у якому потрібно враховувати можливості системи;

- ❖ *вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх* (а не на процес) - це означає, що в цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, які мають наміри досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства;

- ❖ *наукова обґрунтованість, погодженість* - це означає, що в меті мають бути враховані об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;

- ❖ *вимірюваність* - це означає, що мета має бути подана кількісно чи іншим способом для оцінювання ступеня її досягнення, що дуже важливо під

час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо. Особливо важливо встановити часові характеристики цілей;

❖ *однозначність для сприйняття, ясність* - це означає, що, розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знаходити більш досконалі варіанти досягнення цілей;

❖ *гнучкість* - можливість і необхідність внесення коректив до змісту мети та структури цілей організації під впливом змін у середовищі;

❖ *прийнятність* - необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві;

❖ *відображення змісту діяльності* - це означає, що процес цілевстановлення задає організації загалом, а також окремим її складовим (підрозділам і посадовим особам) певний зміст та порядок дій, який має сприяти досягненню цілей.

Прикладом погано сформульованих цілей можуть бути: «Ми намагаємося бути лідером у галузі» або «Наша мета - вести жорстку конкурентну боротьбу».

Забезпечення вимог щодо цілей управління пов'язано з технологією їх формування.

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

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

**ПРИКЛАДИ ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ НА РІЗНИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ**

Невдале формулювання мети	Зауваження до формулювання мети	Більш вдале формулювання мети
Максимізувати прибуток	Не визначений «максимум» - це скільки? Не визначений термін, на який встановлюється мета	У 2012 році досягти прибутку в 1 млн грн
У 2008 році збільшити витрати на рекламу на 5 %	Реклама - це діяльність, яка сприяє (чи ні) досягненню певних результатів Не ясно, чи забезпечить збільшення досягнення необхідних результатів	У 2009 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 в основних напрямках діяльності, бажання досягти багато чого в багатьох напрямках Галузь може мати велику кількість технологічних обмежень, на які слід звертати увагу в першу чергу	У 2010 - 2012 роках залишитися лідером у розробці нових технологій та продуктів, які б дозволяли покупцям електрообладнання зекономити електроенергію на 2,5 % порівняно з попереднім періодом

Аналіз середовища господарської організації досить детально було розглянуто в розд. 2. Ураховуючи місце та роль мети в управлінні, розглянемо зміст інших етапів процесу цілевстановлення.

7.2. Місія, генеральна мета підприємства

У зарубіжному менеджменті наприкінці 1980-х років цілі для підприємства встановлювали в межах концепції «бачення», «місії» або стратегічного спрямування, що розвивало концепцію «стратегічного мислення» як основу для діяльності.

Такий підхід має забезпечити зв'язок між загальними, якісними цілями підприємства та її специфічними суто виробничо-комерційними орієнтирами. Далі це дістало розвиток у «раціоналізації суспільної вигоди», яка трактувалася, наприклад, для акціонерних товариств як забезпечення інтересів різних груп акціонерів, що, у свою чергу, є відображенням змін на ринку капіталу.

Генеральна мета підприємства (ГМП) чи організації торкається її довгострокової спрямованості та 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 соціально-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 визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних 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 організацією вона намагається стати.

За умов, коли керівники підприємства не мають чіткого «бачення» того, що організація збирається робити та чим стати, їхні рішення та 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.

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

Багато авторів вважають за потрібно 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 запитання:

До якої сфери належить наша нинішня діяльність?

Чим ми збираємося займатися в майбутньому?

Відповідь на ці запитання 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. 7.3.

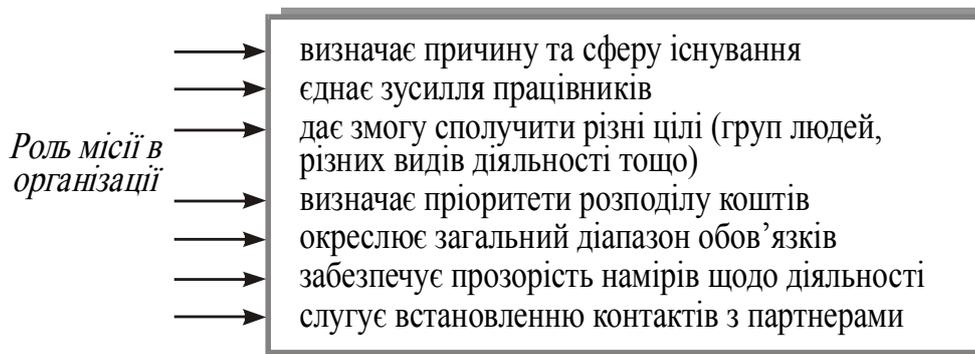


Рис. 7.3. Роль місії організації

Місія може бути обґрунтована та 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 в сучасних умовах.

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), визначити загальний діапазон обов'язків виконавців, що беруть участь у діяльності підприємства; й 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 «пано Місія, як правило, являє собою короткий вислів, що добре запам'ятовується.

Добре обізнані фахівці рекомендують використовувати прості речення, зрозумілі працівникам і людям, що існують за межами підприємства. Головне - це сформулювати, яку потребу задовольняє фірма, хто «цільовий споживач», чим кращі товари порівняно з товарами інших фірм (тобто чому треба купувати ці, а не інші товари).

Можна сказати, що місія - це своєрідна текстова реклама, хоча її роль та значення для підприємства виходять далеко за межі рекламного оголошення.



Рис. 7.4. Приклад взаємозв'язку місії, цілей та підцілей організації

Місія - генеральна мета, що стосується її довгострокової орієнтації на якийсь вид діяльності та відповідне місце на ринку; при цьому «місце на

ринку» розглядається з таких поглядів: які групи споживачів обслуговуються, які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

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 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 та морального задоволення перебувають за межами цієї організації, і приймають рішення про звільнення.

Міжнародна теорія та практика висунули та 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.

Через багатоцільовий характер діяльності підприємства дуже гостро постає проблема визначення та балансу різноспрямованих цілей, що ними користується підприємство у своєму розвитку.

Нині уже не викликає подиву або протидії домінування багатоцільового підходу до діяльності підприємств або організацій. На практиці це знаходить вираження в характері рішень, що їх приймає керівництво підприємствами. Це означає:

- ❖ відхід від оптимізації як способу пошуку найкращих рішень;
- ❖ опанування та широке застосування методів *субоптимізації*, яка дає

змогу знаходити рішення, що задовольняє більшість.

Причини *субоптимізації* досліджували Д. Міллер і М. Старр, які довели:

1. діяльність організації не можна описати та визначити одним показником;

2. множинність цілей потрібна для відображення різноманіття зв'язків організації зі складним, поділеним на різні сегменти та елементи середовищем;

3. усередині організації єдність цілей є уявною. Кожна група та індивід, котрі мають до організації відношення, користуються власними інтересами, що містить ознаки потенційного конфлікту;

4. субоптимізація потрібна, оскільки не збігаються довго- й короткострокові орієнтири, дії та інтереси; вона зумовлена дисбалансом часових характеристик і змісту рішень, що приймаються.

5. виходячи з принципу «обмеженої раціональності», керівники підприємств завжди приймають рішення в умовах хронічної нестачі необхідної інформації та засобів її обробки. Навіть якщо обрано критерій оптимальності, фактично досягти його неможливо.

Усі цілі встановлюються на основі місії, переваг вищого керівництва (що виявляються як «бачення»), позицій, які організація чи підприємство має в зовнішньому середовищі, та інших факторів, що відбивають бажаний стан організації (попри все це належить до її «виходів», тобто результатів діяльності), яких треба досягти завдяки використанню її виробничого потенціалу.

Для того щоб досягти встановлених цілей, особливу увагу треба приділити процесам *ідентифікації та адаптації*.

Процес ідентифікації - це процес, за допомогою якого забезпечується взаємозв'язок людини та організації, завдяки ототожненню окремими особами цілей організації з власними цілями.

Процес адаптації - це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх.

Система цілей підприємства є результатом перебігу обох цих процесів та стосується проблем організаційної поведінки, змушуючи балансувати об'єктивні вимоги до цілей з боку середовища та суб'єктивне сприйняття та оцінювання персоналом змін в організації.

7.3. Класифікація цілей

Багатоцільовий характер діяльності організації наголошує на необхідності дослідження особливостей кожної мети, її змісту, ролі в діяльності організації в цілому та окремих її підсистем, а також взаємозв'язку та взаємовпливу однієї цілі на другу.

Розв'язанню цих проблем сприяє використання теорії цілевстановлення, де чільне місце займає класифікація цілей, яка дозволяє знаходити більш вірні підходи до розробки та забезпечення досягнення цілей певного типу.

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Деякі з них поділено за такими ознаками:

- ❖ за *спрямованістю дій* цілі - зовнішні та внутрішні;
- ❖ за *напрямами діяльності на підприємстві* - економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- ❖ за *можливістю їх повного здійснення* - «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
- ❖ за охопленням *рівнів управління* - цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- ❖ за *часовими характеристиками* - коротко-, середньо- та довгострокові;
- ❖ за можливістю кількісного визначення - формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані (табл. 7.2);

- ❖ за відповідною спрямованістю на види діяльності - стратегічні, тактичні, оперативні;
- ❖ за ступенем оновлення - цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи та цілі оновлення системи в цілому (заміна системи);
- ❖ за впливом на окремі елементи підприємства - виробничі та управлінські; останні, у свою чергу, можна поділити на окремі цілі виконання адміністративної функції (цілі планування, організації, мотивації, контролю) і цілі функціонування, уособлених у цілях окремих підсистем підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);
- ❖ за характером діяльності - цілі функціонування та цілі розвитку;
- ❖ за пріоритетами - основні, побічні та підтримувальні;
- ❖ за вимірюваністю - кількісні та якісні.

Прокоментуємо деякі з класифікаційних груп.

Ступінь кількісної визначеності цілей дає змогу обрати відповідні методи аналізу та побудови «дерева цілей», що дуже важливо для подальшої організації діяльності підприємства (табл. 7.2).

Так, для формалізованих цілей можна застосувати «метод дезагрегації», а для всіх типів цілей - «метод забезпечення необхідних умов».

Таблиця 7.2

МЕТОДИ ВСТАНОВЛЕННЯ І АНАЛІЗУ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗАЛЕЖНО ВІД СТУПЕНЯ ЇХ ФОРМАЛІЗАЦІЇ

Тип мети	Загальна характеристика цілей	Основний методологічний підхід	Методи аналізу та формування цілей управління
1. Добре структурована (формалізована)	Співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі	Дослідження операцій	Сітьові, графічні, лінійне, нелінійне, динамічне програмування, методи теорії масового обслуговування та ін.

2. Слабо структурована	Мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту	Системний аналіз	Математичне моделювання, методи оптимізації, теорія ігор, імітаційне моделювання, аналіз «витрати - вигоди», «затрати - ефекти» і т. ін.
3. Неструктурована	Містить лише якісний опис найважливіших елементів, кількісні залежності виявити важко	Аналіз політики	Статистичні методи, інструментарій соціології, метод «сценаріїв», соціальні експерименти, евристичні методи

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

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

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

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

Як видно з наведених визначень, кожна з групи цілей містить цілі, орієнтовані як всередину організації (параметри системи), так і за її межі (імідж, ринкова позиція) (рис. 7.6).

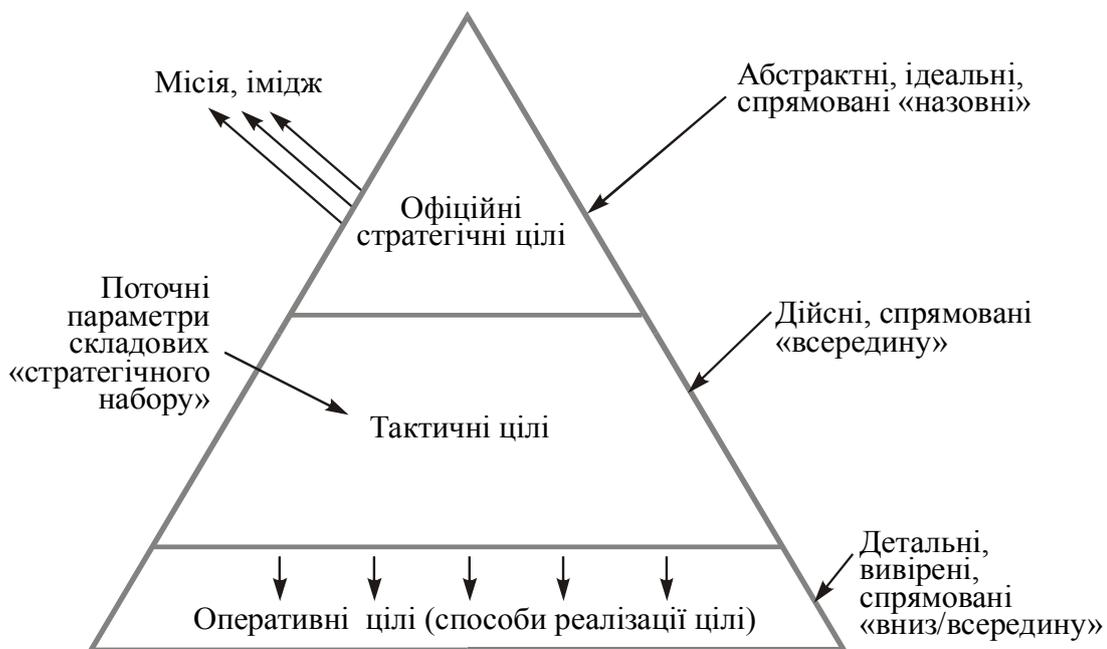


Рис. 7.5. Класифікація цілей залежно їх спрямування

Наведені визначення [78] не уточнюють, які саме цілі має установлювати підприємство для забезпечення свого розвитку, обмежуючись термінами «специфічні результати діяльності», «бажані результати» чи «організаційні цілі». Це пояснюється, напевне, різноманітністю орієнтирів, що їх можуть визначити для себе окремі підприємства. Основний акцент робиться на тому, щоб посісти привабливу конкурентну позицію на ринку. Треба підкреслити ще й те, що обов'язковим є взаємозв'язок між стратегічними, довго- та короткостроковими цілями, оскільки стратегічні цілі визначають головні орієнтири розвитку, а короткострокові - пов'язують поточні дії з довгостроковими результатами, визначають швидкість отримання результатів діяльності окремих підсистем підприємства в найближчому майбутньому. Керівники, які створюють для своєї організації систему взаємозв'язаних, ієрархічних цілей, мають більше шансів досягнути їх, аніж ті, хто керується лише загальними орієнтирами.

Короткострокові, підтримувальні цілі, визначені в конкретних параметрах, допомагають надати довгостроковим цілям конкретної форми, дають змогу уникнути невдач і ризиків, пов'язаних із здійсненням

довгострокових заходів, встановлюють пріоритети діяльності та критерії для визначення якості функціонування організації. У планах короткострокові цілі набувають форми завдань, а це, в свою чергу, дає змогу здійснити зв'язок між потребами та можливостями розвитку, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного виробничого потенціалу. Враховуючи це, можна сформулювати ще два класифікаційних типи цілей: *прямі* та *забезпечувальні*. Для підприємства, що діє в ринковому середовищі, до *прямих цілей* належать:

- ❖ зростання прибутковості діяльності;
- ❖ справедлива винагорода персоналу;
- ❖ виконання соціальних зобов'язань;
- ❖ задоволення потреб споживачів;
- ❖ створення конкурентних переваг (конкретних);
- ❖ завоювання ринку тощо.

До *забезпечувальних (підтримувальних) цілей підприємства* відносять:

- ❖ «виживання» в конкурентній боротьбі;
- ❖ нові види продукції та технології;
- ❖ професіоналізм і компетенцію персоналу, що забезпечують гнучкість і рівень управління в умовах конкурентної боротьби;
- ❖ рівень та умови виробництва тощо.

Роль суб'єктивного фактора у встановленні цілей підприємства може бути визначена через фактичне існування *номінально* та *реально існуючих* цілей. Номінальні цілі відбивають проголошені, формально встановлені та всебічно обґрунтовані орієнтири розвитку організації. До них можна віднести зростання добробуту працівників підприємства, впровадження досліджень НТП у виробництво; виконання зобов'язань щодо соціальної відповідальності перед суспільством тощо. Реально ж можуть переслідуватися зовсім інші цілі: збереження статус-кво на підприємстві для забезпечення досягнутого розподілу влади, розподіл власності на свою користь та ін. Зближенням реальних і номінальних цілей можна підвищити продуктивність організації, створити позитивний імідж.

Система цілей організації має досить складну структуру. По-перше, цілі підприємства мають різну спрямованість (їхні вектори найчастіше не збігаються). Наприклад, існують *зовнішньо спрямовані* (завоювання ринку) та *внутрішньо спрямовані* цілі (вдосконалення системи мотивації праці). Окрім того, різну спрямованість мають цілі, що відповідають орієнтації підприємства на сплату дивідендів та реінвестування прибутків тощо. Отже, установлення різних цілей, нерідко суперечливих, але таких, яких можна досягти, вимагає від керівництва підприємством визначення того, якого саме результату можна досягти в цих умовах - простору та часу з наявним потенціалом порівняно з очікуваним.

Однак досить складна класифікація не дає змоги охарактеризувати повний взаємозв'язок і взаємозалежність цілей, які допомагають налагодити ефективну роботу для їх досягнення. Тому, крім визнання наявності різних цілей на підприємстві, треба простежити їхню взаємодію.

7.4. «Дерево цілей» підприємства

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Розглядаючи це питання, можна орієнтуватися на різні підходи щодо ролі та значення підприємства у суспільстві.

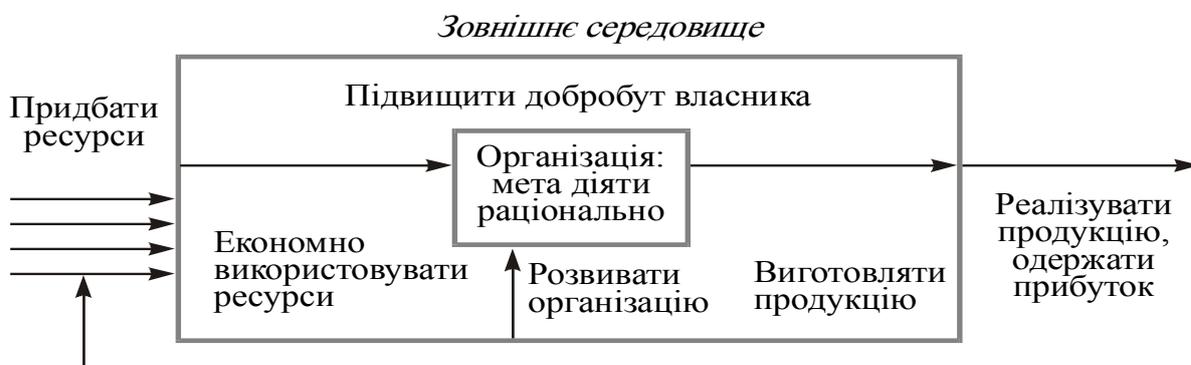
На рис. 7.7 подано два варіанти системної моделі цілей організації залежно від зазначених підходів.

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

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня системи управління та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна

забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та завдань, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, кількісно визначені завдання, які покладено в основу конкретних видів робіт.

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



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



Рис. 7.6. Концепції системної моделі цілей організації

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

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.

Загальний вигляд «дерева цілей» зображено на рис. 7.8.

Мета - це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, щодо якого її встановлено, і має відбивати об'єктивні умови його

існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» - декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) - це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. У даному випадку мова йде про систему цілей організації.

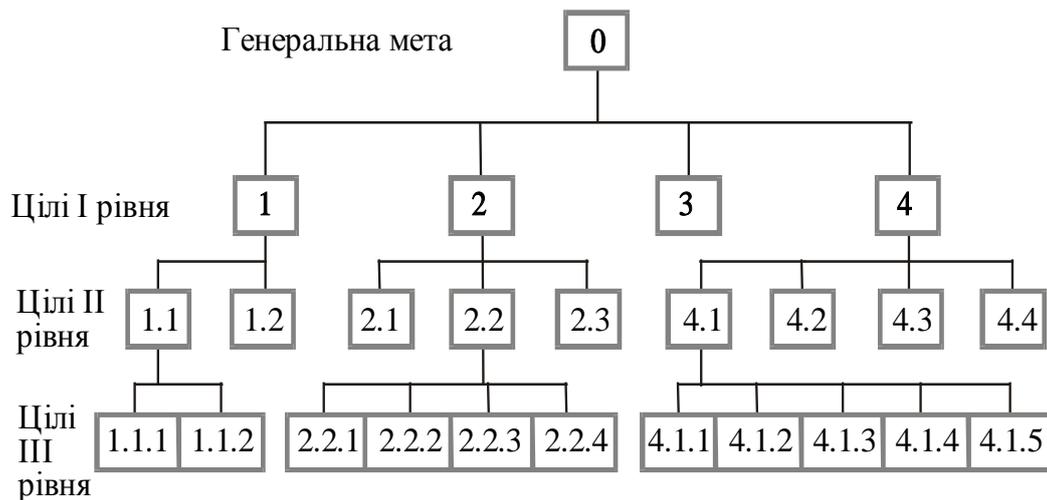


Рис. 7.7. «Дерево цілей» організації

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

Розглянемо технологічні засади побудови «дерева цілей».

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», від його уявлення про поставлені перед ним завдання, та сприйняття їхнього взаємозв'язку.

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

Повнота редукції - процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такі елементи системного підходу:

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

2. цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб їх сукупність забезпечувала досягнення початкової мети.

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі:

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

«Дерево цілей» будується на основі координації цілей.

Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства.

Горизонтальна координація цілей забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, типізації «know-how» для їх використання в різних напрямках діяльності, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо).

Наведена в підрозд. 7.3 класифікація цілей організації має практичну спрямованість, оскільки для кожної з певних груп цілей потрібен свій підхід до побудови та аналізу. Так, істотним є вибір методів побудови «дерева цілей», тому що метод «дезагрегації» можна застосувати лише для формалізованих цілей а «метод забезпечення необхідних умов» - для всіх типів цілей.

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких якостях цілей, як: сумісна підпорядкованість; розгортюваність; співвідносна важливість.

Треба зазначити також, що при декомпозиції цілей недоцільно використовувати одночасно в тому самому «дереві цілей» різні методи навіть

тоді, коли характеристика цілей це дозволяє. Можна побудувати два «дерева цілей» двома різними методами (якщо мета це дозволяє), а потім порівняти здобуті результати.

Метод дезагрегації цілей застосовується для формалізованих цілей, які найчастіше характеризують об'єкти що реально існують, або ті, що створюються. Він базується на системному уявленні про об'єкт дослідження і передбачає використання таких понять:

1. система (С) як цілісний об'єкт, тобто генеральна ціль або ідеальне уявлення про те, що треба створити;
2. підсистема (ПС) як частина більш загальної системи, в якій підсистеми є функціонально значущими;
3. елементи як сукупність складових елементів підсистем.

Варто зазначити, що другий та нижчі рівні «дерева цілей» мають містити основні та альтернативні елементи досягнення цілей вищого рівня. Перший рівень цілей не містить альтернативні варіанти, а являє собою узагальнені взаємопов'язані підсистеми. Далі побудову «та/або» - «дерева цілей» методом дезагрегації виконують за тими самими правилами: кожна з цілей поділяється на елементи і для кожної з них створюється комплекс альтернативних дій для їх досягнення.

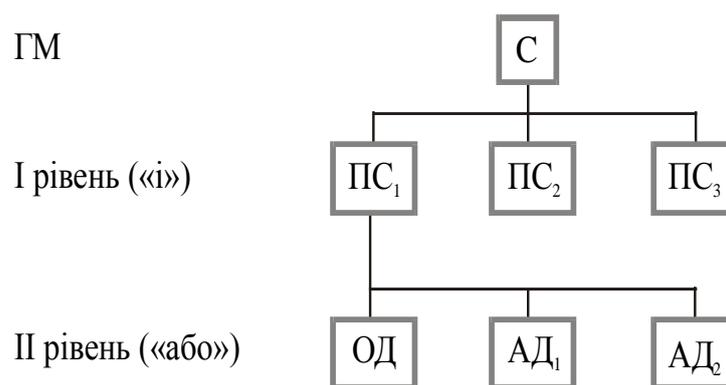


Рис. 7.8. Побудова «дерева цілей» методом дезагрегації

Елементи «та/або» «дерева цілей» далі можна не поділяти на нижчі рівні в таких випадках:

а) якщо елемент, який аналізується, безпосередньо не пов'язаний з основною системою та не дає нічого цінного для її функціонування;

б) якщо елемент, що розглядається, є тривіальним та його існуючий варіант влаштовує дослідника та виконавця.

Метод забезпечення необхідних умов при побудові «дерева цілей» можна використати для декомпозиції мети будь-якого типу. Автором цього підходу є В. Глушков, який застосував його вперше при побудові графів прогнозування розвитку науково-технічного прогресу; потім було доведено, що метод спрацьовує і в більшому числі випадків. Схематично метод забезпечення необхідних умов наведено на рис. 7.10.

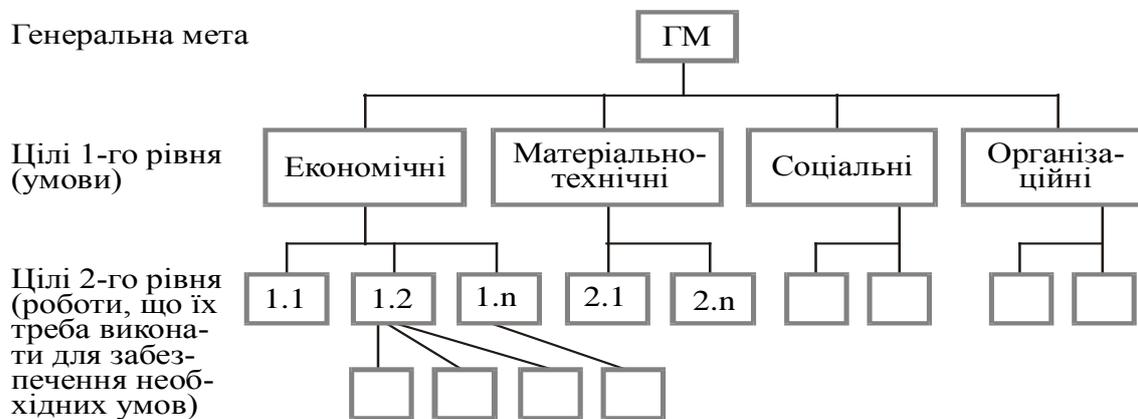


Рис. 7.9. Побудова «дерева цілей» методом забезпечення необхідних умов

Метод забезпечення необхідних умов передбачає, що сформульована генеральна мета пропонується експертам для аналізу та побудови «дерева цілей». Незалежні експерти висувають вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи для досягнення цілей.

Для проведення будь-яких робіт у соціально-економічній системі, якою є організація чи підприємство, необхідно створити певні умови, що й відображено у вигляді цілей 1-го рівня. Кожний наступний рівень є конкретизацією зазначених умов у термінах робіт, наприклад: 1.1 - залучення інвестицій; 1.2 - одержання кредитів; 2.1 - придбання та налагодження

устаткування; 3.1 - залучення кадрів певної кваліфікації; 4.1 - зміни у структурі організації тощо.

Ієрархія цілей дає змогу відповісти на питання про відповідальність різних підрозділів та окремих виконавців за досягнення різних цілей завдяки встановленню взаємозв'язку між ієрархічними рівнями організації та цілями.

Декомпозиція цілей методом, що розглядається, дає змогу довести на нижчих рівнях (на 4-му або 7-му, залежно від складності мети та системи, відносно якої вона сформульована) окремі цілі до виконавців - підрозділів або посадових осіб. Масштаби робіт для досягнення окремих цілей дають змогу визначити кількість і кваліфікацію виконавців, а взаємозв'язок між окремими гілками - встановити ефективну кооперацію між виконавцями.

Розрізняють нормативні та фактичні «дерева цілей» організації. Перше - має плановий характер, друге - характеризує поточний стан підприємства з точки зору діяльності, яку воно тепер виконує. Перехід від фактичного до нормативного «дерева цілей» є завданням, яке розв'язує стратегічне управління.

Цілі визначають у кількісно-якісних показниках внесок до загальних результатів, очікуваних від діяльності окремої виробничої чи управлінської ланки, окремого менеджера чи виконавця-робітника (залежно від змісту конкретної мети та діяльності, яка пов'язана з її досягненням).

Цілі мають бути встановлені для кожного напрямку діяльності підприємства, для кожного виробничого підрозділу, який бере участь у досягненні результатів.

Цілі підприємства - це описані у формальному вигляді межі, яких воно бажає досягти у довго- та короткостроковому періоді.

Стратегічні цілі пов'язані:

- ❖ з реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією;
- ❖ конкурентним становищем на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством;

❖ інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку;

❖ внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей.

Стратегічні цілі потрібно встановлювати в усіх ланках і напрямках діяльності підприємства, від яких залежить його виживання та успіх.

Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою *конкретних показників*, що дає змогу виконати вимогу вимірюваності. Кожне підприємство обирає та формулює свої цілі, а також формує систему показників для їхньої характеристики.

Показники, що в загальному переліку можуть відбивати цілі організації, найчастіше згруповано так:

1. *загальноекономічні цілі* - рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;

2. *маркетингові цілі* - загальний обсяг продажу; частка ринку, що його обслуговує фірма; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3. *цілі виробництва* - масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; упровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо;

4) *фінансові цілі* - мінімізація податкового «пресу»; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін.;

5. *науково-технологічні цілі* - технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація «know-how» до умов виробництва тощо;

6. *кадрові цілі* - оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; показники, що характеризують розвиток системи

набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності та оплати праці тощо;

7. *організаційно-управлінські цілі* - упровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо.

Залежно від обраних класифікаційних ознак існуватимуть і різноманітні переліки й структура показників, що використовуються для опису цілей.

Ринковоорієнтовані підприємства основними показниками, що вони обирають для характеристики власних цілей, визначають фінансові показники (прибутковість, вартість капіталу, ROI, ROA, ROE тощо).

Ці показники, однак, не можуть бути показниками для визначення цільових орієнтирів розвитку підприємства. З одного боку, тут є певний ризик захопитися хибною управлінською практикою максимізації ROI у короткостроковому періоді.

Це може проявитись в економії «несуттєвих витрат» на НДПКР, маркетинг, довгострокові проекти різного типу тощо. Завдяки цьому «поточне ROI» зростатиме, але «перспективне ROI» опиняється в небезпеці через відсутність потенціалу інновацій, знання ринку та ін. Сьогодні «доходи» акціонерів у майбутньому обертаються на збитки. З метою захисту від такого розвитку подій П. Друкер і ще понад 25 років тому довів необхідність існування додаткових до ROI цілей, які б урівноважували коротко- та довгострокові орієнтири підприємства. - одноосібного чи колективного, а це можливо за умов позитивного іміджу організації - основного капіталу, що завжди має довгострокові прибутки. До таких цілей (за Друкером, «другорядних») належать: частка ринку, рівень інновацій, продуктивність, забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами, рівень управлінської діяльності та розвиток, якість виконання рішень і якість взаємовідносин, соціальна відповідальність. Ці цілі в деяких випадках, на думку П. Друкера, на певних етапах розвитку підприємства такі ж важливі, як і місія.

У ринковій економіці довгострокова прибутковість є безперечним джерелом інвестицій, що забезпечують життєздатність і розвиток фірми; зважаючи на це можна сподіватися на досягнення інших цілей підприємства. Вони є способами виконання місії та допомагають сформуванню стратегії. Так, підприємство може визначити для себе за мету бути першим чи другим на кожному сегменті ринку, де воно конкурує. Тоді це знайде вираження в певному наборі стратегій, які створюватимуть ринкове лідерство, а не орієнтацію на певну ринкову нішу. Однак хоч би якою була місія підприємства, усі або більшість цілей підприємства спрямовані до одного: максимізація добробуту власників підприємства - одноосібного чи колективного (зокрема, акціонерів), а це можливо за умов позитивного іміджу організації - основного капіталу, що дає прибутки в довгостроковій перспективі.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Наведіть приклад, що характеризує систему «мета - політика - стратегія - результат» для підприємства, з діяльністю якого ви знайомі. Чи можна здійснювати управлінський вплив без усвідомлення мети? Обґрунтуйте свою відповідь.

2. Визначте роль та значення «місії» організації у стратегічному управлінні ринково-орієнтованим підприємством. На яких засадах формується місія фірми та які ознаки грамотно сформованої місії? Чи може отримання прибутку бути місією фірми?

3. Сформулюйте місію університету (коледжу, ліцею), де ви навчаєтесь. Логічно обґрунтуйте її зміст та необхідність встановлення.

4. Охарактеризуйте «цілі управління». Чим вони відрізняються від цілей в інших сферах діяльності людини?

5. Визначте характерні особливості мети, прогнозу та плану як елементів функції планування. Які функції цілей здаються Вам найважливішими?

6. Які вимоги потрібно враховувати під час встановлення цілей? Як перевірити, чи правильно визначено мету?

7. Для чого існує класифікація цілей та за якими критеріями можна їх класифікувати? Спробуйте здійснити класифікацію цілей вашої академічної групи. Чи існують розбіжності цілей окремої особи та групи і як можна їх уникнути?

8. Що таке «дерево цілей»? Які підходи до його побудови Вам відомі? Де може застосовуватися «дерево цілей» підприємства? Розкрийте відмінності «нормативного дерева цілей» від «фактичного дерева цілей».

9. Охарактеризуйте процес побудови «дерева цілей» на прикладі декомпозиції мети, яку ви самі поставите. Спробуйте кількісно визначити поставлені цілі в межах здобутого «дерева цілей» за допомогою відповідних показників.

10. Проаналізуйте побудоване «дерево цілей» з погляду досяжності кожної з цілей, що увійшли до його складу, а також загальної (генеральної) мети після удосагнення проміжних цілей.

ТЕМА 8. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА «СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР»

8.1. Сутність стратегії

Історично поняття «*стратегія*» склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів.

Запозичення категорії «*стратегія*» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» наприкінці 1950-х років, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити треба було боротися. «Воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед.

Тепер досить багато місця в економічній літературі займає питання відносно сполучення або розділення підходів до визначення «*стратегії як процесу*» та «*стратегії як результату*» (кінцевого орієнтиру). У першому випадку для визначення стратегії потрібно відповісти на такі запитання:

1. «Хто ми є?», «Де ми перебуваємо?» («вихідне» для організації положення А);
2. «Куди ми йдемо?» або «Якими ми бажаємо бути?» («кінцеве», бажане для організації положення Б);
3. «Коли і як ми досягнемо наших цілей?», тобто як можна перейти з положення А у положення Б.

Визначення «*стратегії як результату*» пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. У цьому контексті розрізняють такі підходи.

Найчастіше *стратегію* ототожнюють з *позицією на ринках*, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким

визначенням *стратегія* - це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це - своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів за допомогою проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом. Наприклад, такий підхід використовувала свого часу японська фірма «Камацу», що вивчала діяльність американської фірми «Катерпіллер». «Катерпіллер» обіймала 60 - 70 % світового ринку сільськогосподарських, транспортних, будівельних та інших видів техніки. Нині «Камацу» є головним конкурентом свого «зразка», витісняє його з ринків.

З іншого боку, *стратегію як мету управління* можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу або інших підходів, що використовуються для аналізу взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.

У сучасній літературі можна також виокремити дві основних *концепції стратегії* - *філософську та організаційно-управлінську*.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. У межах цієї концепції *стратегію* можна розглядати як *філософію*, якою має керуватися організація, що її має. Із цього погляду *стратегія* являє собою:

- ❖ позицію, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- ❖ інтегральну частину менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- ❖ процес мислення, «інтелектуальні вправи», які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;

❖ відтворювану цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

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

Стратегія є найважливішим елементом самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

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

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, *стратегія* - це «визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. (А. Чандлер зазначає, що «стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику»). З другого боку, у цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей.

До такого підходу наближається таке визначення: «*стратегія* - це загальний, всебічний план досягнення цілей». Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія - це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

Стратегія - це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме

та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю *стратегія* є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [7].

Стратегія тут - це *стрижень*, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як «*блеф*» чи «*хитрий маневр*» [68], що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі. Згідно з таким поглядом можна, виробивши «*блеф-стратегію*», зтягти конкурента «на темну доріжку», яка нікуди не веде. Це базується на суто психологічному аспекті - бажанні впровадити у своїй організації те, що дало позитивні результати конкурентові.

Насправді «*блеф-стратегія*» має одну мету: граючи на «псевдозразках», змусити конкурента даремно витратити гроші та час. Знання про існування «*блеф-стратегій*» допомагають менеджерам більш критично і уважно ставитися до аналізу стратегій, що вживаються в галузі різними виробниками.

Те саме мають на увазі, коли визначають *стратегію* як «*хитрий маневр*», що допомагає обійти конкурентів.

Усі ці аспекти з різних боків характеризують таке унікальне явище, як *стратегія*.

Один із найвідоміших спеціалістів зі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію.

Стратегія - це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе і альтернативних варіантів керуючись власними міркуваннями в межах своєї *політики*.

Слід акцентувати увагу на змісті категорії «*політика*» та визначити її взаємозв'язок із стратегіями. У стратегічному управлінні застосовуються такі

поняття (вони потім знаходять втілення у певних інструментах впливу) як «політика» у розумінні «політика ведення бізнесу» (англійською - policy або business policy), а також «політики» у розумінні «правила та засоби реалізації рішень або планів» (англійською - politics). Для усунення різних тлумачень поняття «політика» у широкому розумінні цього явища, пов'язаних з не завжди коректним перекладом, розкриємо сутність цього явища.

Політика разом з цілями та стратегіями:

❖ визначає особливості функціонування організації, але, на відміну від них у явному вигляді, *не має кількісно визначеного цільового начала;*

❖ несе в собі обмежувальний або приписувальний характер дій або відношень в організації, створює загальну «атмосферу» де й відбувається діяльність.

Найбільш відомими та вживаними на практиці є кадрова, дивідендна, технічна політика, політика спеціалізації та уніфікації виробництва тощо.

«Політика» (у широкому розумінні) визначає сукупність «політик» (у вузькому значенні), тобто певних «правил». Одні правила мають широкий зміст, інші - досить вузький, що стосується окремого боку життя організації, функції або рішення. Загальне для політики та правил, які вона встановлює є те, що вони визначають межі діяльності та поведінки в організації, орієнтуючи тим самим функціонування організації по реалізації стратегій для досягнення цілей.

Багато правил мають довгостроковий характер. Інші - установлюються лише для розробки та реалізації певної стратегії, мети.

Політика може бути *об'єктом управлінського впливу*, якщо стратегічна задача полягає у зміні внутрішніх відносин, організаційної культури тощо. Водночас, політика «пронизує» всю стратегічну діяльність і/або - сприяє виконанню стратегій, або - може вплинути на них так, що вони не виконуватимуться чи зміняться по суті, якщо стратегія і політика не відповідатимуть одна одній.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності:

- ❖ місію;
- ❖ наявну політику;
- ❖ конкурентні переваги;
- ❖ особливості організації бізнесу;
- ❖ ринки збуту, де діє фірма;
- ❖ продукцію (послугу);
- ❖ ресурси; структуру;
- ❖ виробничу програму;
- ❖ організаційну культуру.

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

Отже, стратегія:

- ❖ дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- ❖ є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- ❖ формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- ❖ постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- ❖ через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру;
- ❖ є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;

- ❖ є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- ❖ є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;
- ❖ є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- ❖ є фактором стабілізації відносин в організації;
- ❖ дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Кожен процес, явище чи інструмент управлінського впливу можуть давати в результаті лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія - це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії, беручи до уваги її ймовірнісний характер.

Чого не дає стратегія:

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

Урахування позитивних сторін та обмежень стратегії як явища в управлінській сфері, дозволяє сформулювати вимоги до неї.

Чим не повинна бути стратегія:

- ❖ «вилитим у бронзі» планом, який треба виконати за будь-яких умов і будь-якою ціною;
- ❖ переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства, гнучкість реакції на зміни;
- ❖ простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;
- ❖ заформалізованим планом «обсягом 100 сторінок»;
- ❖ ідеєю лише вищого управлінського персоналу;
- ❖ системою рішень, розробленою та виконаною в умовах конфлікту;
- ❖ повною заміною здорового глузду та інтуїції.

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

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

Дослідження факторів не завжди дає змогу уникнути помилок. Так, М. Портер зазначає, що «картина змісту корпоративних стратегій досить похмура. Це зумовлюється недостатнім обґрунтуванням стратегії підприємства.

Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії:

- ❖ орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності;

- ❖ передбачення однобічного розвитку без резервних (альтернативних) стратегій і запасних варіантів, що відображають можливі зміни у середовищі;
- ❖ ототожнення стратегії й тактики діяльності;
- ❖ недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;
- ❖ відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором (що проявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів).

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

8.2. Стратегічний набір

Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий «*стратегічний набір*».

Стратегічний набір - це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Теорія та практика стратегічного управління довели необхідність побудови обґрунтованого «*стратегічного набору*», що може бути досягненим за умови виконання певних вимог.

Вимоги до стратегічного набору:

- ❖ орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей (виходячи з того, що стратегія - це спосіб досягнення цілі);
- ❖ ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ❖ ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та

забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів прийняття рішень;

- ❖ орієнтація на можливість деякої компенсації взаємопов'язаних стратегій одна одною, що обумовлене різними можливостями (наявністю певних обмежень) їх застосування на окремих проміжках часу;

- ❖ надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;

- ❖ відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;

- ❖ гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті окремих стратегій, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;

- ❖ баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Для використання переваг від наявності «стратегічного набору» він має гнучко змінюватися у відповідних своїх складових при зміні умов функціонування підприємства (рис. 8.1).

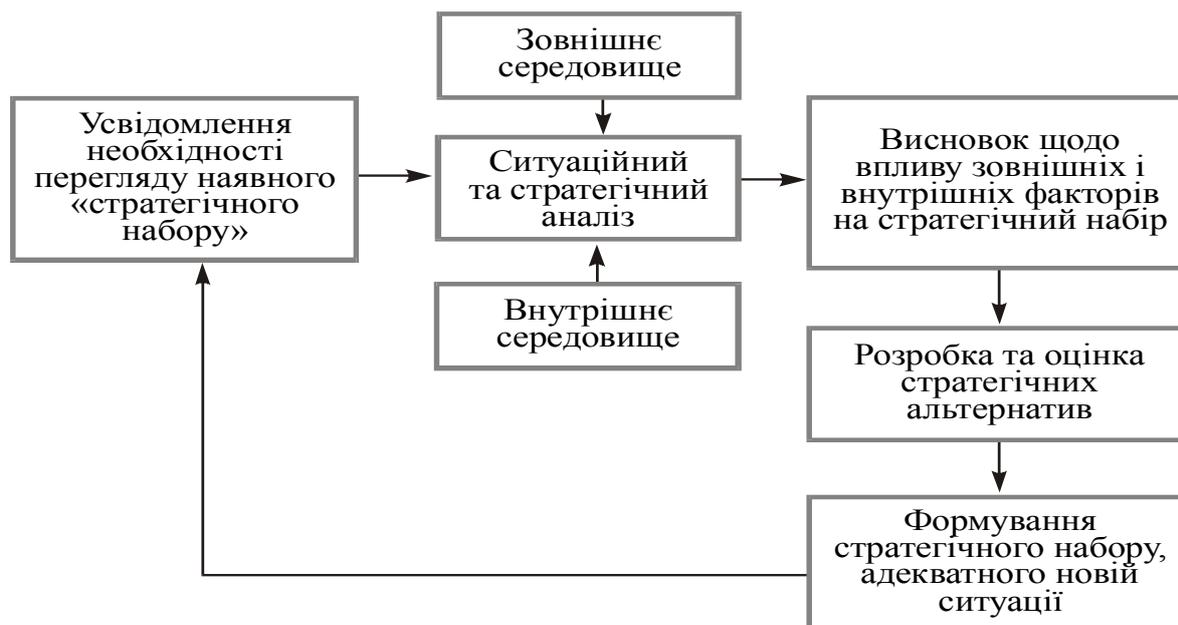


Рис. 8.1. Коригування стратегічного набору підприємства

Стратегічний набір - це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на відзначних характеристиках та особливостях окремих підприємств.

Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі.

Загальний висновок: немає двох однакових організацій, що мають однакові можливості пристосування до особливостей середовища їхнього функціонування, тому не може бути двох однакових «стратегічних наборів».

Обґрунтований та добре сформований стратегічний набір:

- ❖ той, що відбиває досягнутий рівень розвитку підприємства (організації);
- ❖ ураховує особливості та умови функціонування організації, можливості її подальшого руху, відповідно до обраних стратегій;
- ❖ відповідає цілям, політиці, оточенню даного підприємства;
- ❖ за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації забезпечує досягнення необхідного рівня конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі;
- ❖ відповідає прийнятному рівню ризику, який закладений у стратегіях;
- ❖ дозволяє забезпечити функціонування усієї організації у стратегічному режимі.

При прийнятному рівні ризику добре керовані фірми можуть ставити за стратегічні орієнтири певні межі, яких слабші підприємства не можуть собі дозволити; останні ж мають робити деякі речі, які сильні фірми можуть і не робити (наприклад, формувати стратегічне мислення персоналу, оскільки в успішних фірмах воно вже наявне та «працює» на користь розвитку організації).

Процес побудови стратегічного набору - це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії (табл. 8.1).

Для досягнення стратегічних цілей уся організація має діяти стратегічно, розробляючи стратегії різного типу. Існують такі групи стратегій, які складають «стратегічний набір» (рис. 8.2):

- ❖ *загальні* для всієї організації в цілому;
- ❖ *загальні конкурентні* за окремими бізнес-напрямами;
- ❖ *продуктово-товарні* для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- ❖ *функціональні* для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ❖ *ресурсні* для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Щоб створити ефективний та досяжний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням відповідних фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій (табл. 8.1). У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Види стратегій Організацій- не забезпечення	Загальна стратегія	Забезпечувальні стратегії (стратегії підтримки)		
		Продуктово- товарні стратегії напряму діяльності	Функціональні	Ресурсні
Відповідальний за затвердження стратегії	Вище керівництво Спостережна Рада (рада директорів, правління тощо)	Керівник підрозділу залученням спеціалістів). Затверджується лінійним керівництвом (із	Керівники відповідних підрозділів. Затверджується лінійним керівництвом	Керівники відповідних підрозділів (зокрема, функціонального). Затверджується лінійним керівництвом
Зміст і перелік основних видів робіт з розробки стратегії	Структуризація цілей, стратегій та управління «портфелем». Координація стратегій у «стратегічному наборі»: формування необхідного рівня конкурентоспроможності організації	Визначення цілей та стратегій напрямками. Визначення типу конкуренції та конкурентних переваг. Визначення заходів щодо реагування на зміни у галузях та умовах конкуренції. Координація за функціональними та ресурсними стратегіями. Участь у системі розподілу ресурсів	Визначення умов щодо підтримки напрямків діяльності. Формування цілей та стратегій у функціональній галузі (зокрема, «самостійних», що можуть мати власні «виходи» - «продукти»). Розробка планів для реалізації загальних і продуктово-товарних стратегій	Визначення вимог щодо підтримки напрямків діяльності. Формування цілей та стратегій стосовно окремих ресурсів (визначення потреб постачання, використання, взаємозамінності ресурсів тощо). Розробка планів ресурсного забезпечення діяльності організації та окремих її підсистем

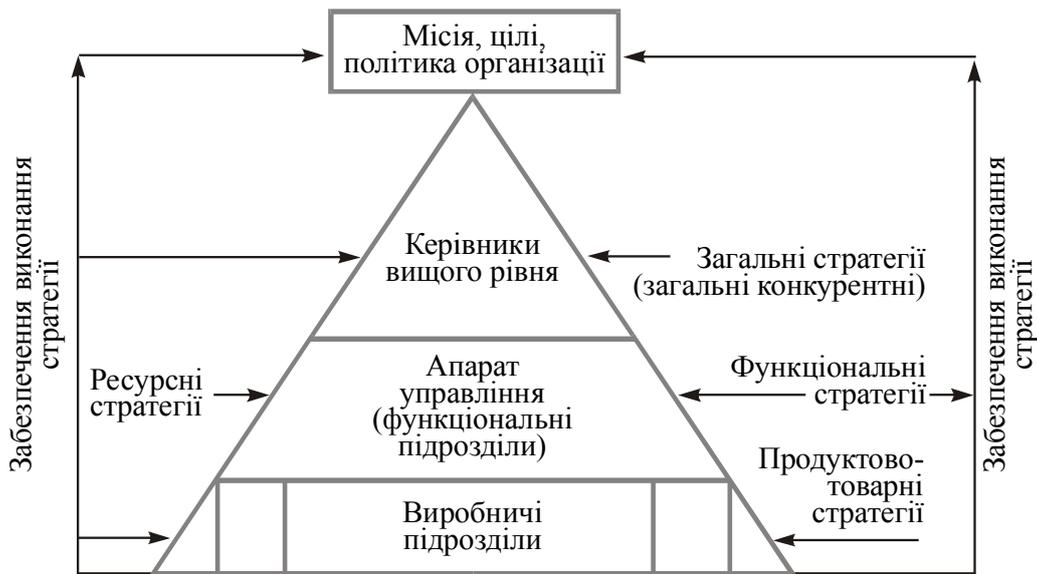


Рис. 8.2. Склад та ієрархія «стратегічного набору» організації

Навіть у повсякденному житті окремі люди поведуться по-різному. Перші - спочатку встановлюють собі цілі, а потім - розробляють варіанти їхнього досягнення. Інші - аналізують заходи та дії, які вважають доступними та прийнятними, а вже потім визначають результати, яких можна досягти внаслідок цих дій. Практика показує, що обидва методи працюють, однак за умов, що уявлення про шляхи досягнення цілей та цілі (результати), які мають бути досягненні, є сумісними.

Ураховуючи провідну роль мети в стратегічному управлінні, не можна уявити собі ситуацію, коли керівник, що обрав для себе концепцію стратегічного управління підприємством, зовсім не прораховуватиме варіантів розвитку, оскільки для забезпечення існування в довгостроковій перспективі кожне підприємство бажає зростати та розвиватись, зміцнювати свій виробничий потенціал за рахунок власних коштів і залучених інвестицій.

Для цього потрібно мати належну прибутковість та імідж надійного партнера, що формується також за рахунок досягнення високих показників ефективності.

Зростання, які б темпи та обсяги не закладалися, коштує дорого, й тому підприємство має оцінити доступні та необхідні темпи зростання.

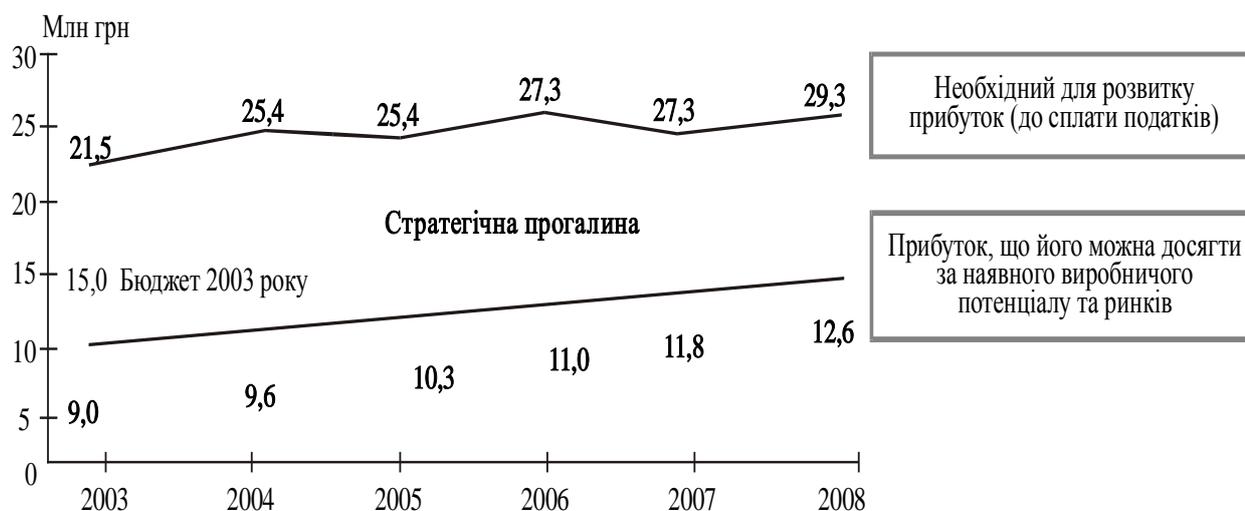


Рис. 8.3. Стратегічна прогалина організації (умовний приклад)

Стратегічна прогалина - це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Згідно з *концепцією управлінського циклу*, невідповідність між метою та ситуацією, що склалася в об'єкті управління, називають *проблемою*.

Проблема - це невідповідність між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, нерозв'язані завдання, вузькі місця, які спостерігаються в його функціонуванні.

Залежно від цих характеристик розрізняють комплексні або специфічні, довго- або короткострокові, перспективні або поточні, загальні або локальні та інші *проблеми*. Чітке уявлення про наявні проблеми, джерела та їх можливий розвиток дає змогу приймати обґрунтовані рішення з метою уникнення або пом'якшення їхнього впливу на підприємство (організацію) та окремі його підсистеми.

Стратегічна прогалина - це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку (показані на рис. 8.3 у вигляді нижньої межі) в бажані («верхня межа» «стратегічної прогалини»). Як правило, прогалину компенсують уведенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають:

- ❖ пошук нових можливостей зростання;
- ❖ активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення організацією потрібних параметрів для ефективного ведення конкурентної боротьби;
- ❖ визначення таких сфер діяльності, де підприємство (організація) є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) необхідного рівня конкурентоспроможності всього підприємства;
- ❖ перерозподіл ресурсів з неперспективних у конкурентоспроможні напрямки діяльності;
- ❖ вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту.

Для заповнення стратегічної прогалини здійснюється ретельний аналіз наявних і запланованих до освоєння товарів і послуг за параметрами, які наведено в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

**ПАРАМЕТРИ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ
ДЛЯ ЗАПОВНЕННЯ «СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГАЛИНИ»**

«Зовнішні характеристики» товарів і послуг	«Внутрішні характеристики» товарів і послуг
Частка ринку	Рівень ефективності виробництва
Рівень конкурентоспроможності	Гнучкість виробничого потенціалу

Рівень прибутковості Фаза «життєвого циклу» продукту	Рівень завершеності досліджень та розробок
---	--

Метою проведення аналізу є отримання відповідей на такі запитання:

- ❖ Чи є певні «прогалини» в асортименті, які потрібно заповнити?
- ❖ Чи треба скорочувати асортимент?
- ❖ Чи є на ринку які-небудь ніші, на яких варто сконцентрувати увагу та зусилля?
- ❖ Чи можливо покращити дизайн товарів або послуг, щоб зробити їх більш привабливими для споживачів?
- ❖ Наскільки товари або послуги вище/нижче за рівнем конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи?
- ❖ Як ми можемо підвищити привабливість товару за рахунок упаковки та системи ФОПСТИЗ?
- ❖ Що конкретно ми маємо зробити для створення нового, високоефективного та перспективного напрямку діяльності (бізнесу) та збільшення лояльності покупців до нашого підприємства?
- ❖ Якою має бути наша цінова стратегія (зокрема, система знижок) порівняно з конкурентами?
- ❖ Яким є рівень нашого аналізу витрат і їх потенціального зниження?
- ❖ Яким є рівень впливу матеріально-технічних ресурсів на рівень конкурентоспроможності та яких заходів можна вжити з метою покращення постачання матеріально-технічними ресурсами?

Якщо проаналізувати зміст цих запитань (які не вичерпують усіх сторін діяльності, спрямованої на заповнення «стратегічної прогалини»), то стає очевидним, що вони стосуються діяльності підприємства взагалі, а особливо - сфери управління.

Тільки за комплексного підходу до вдосконалення функціонування підприємства, зміцнення його потенціалу та місця на ринку можна розв'язати проблему заповнення стратегічної прогалини за рахунок розробки

обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто «стратегічного набору» (рис. 8.2). Розглянемо окремі його складові.

8.3. Загальні та загальноконкурентні стратегії організації

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, із самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. Однак реальне життя коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, інших кількісних та якісних показників, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. У таких випадках йдеться про різні загальні стратегії, а не лише про стратегію зростання.

Загальні стратегії організації - основний управлінський «план гри», спрямований на налагодження функціонування та розвитку її у довгостроковій перспективі, шляхом виконання продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій, необхідних для заповнення «стратегічної прогалини» та досягнення стратегічних цілей.

Загальні стратегії організації тісно пов'язані з цілями. Як правило, при формулюванні загальних стратегій йдеться про визначення альтернатив: розвитку, стабілізації або скорочення діяльності організації в цілому, окремого підрозділу, напрямку тощо. З математичного погляду ці альтернативи можна описати у термінах «зростання». Розвиток - означає позитивні прирости показників, що обрані як критерії (тобто «+» зростання), стабілізація або підтримка досягнутого може трактуватися як «0» - зростання, скорочення - «-» зростання. Підприємство обирає різні способи досягнення визначених параметрів, тобто обґрунтовуються доступні способи зростання (концентрованого, інтегрованого, диверсифікованого тощо) чи необхідність скорочення (витрат, «відсікання зайвого», «збору врожаю», ліквідації частини

або всього підприємства), чинники, які сприяють або перешкоджають розвитку організації.

Теорія та практика менеджменту довели доцільність застосування концепції «життєвого циклу» (ЖЦ) підприємства при визначенні загальних стратегій. Вивчення ЖЦ підприємства - це складний процес, в якому враховуються ендо- та екзогенні властивості об'єкта дослідження підприємства. ЖЦ підприємства може тривати від кількох місяців (малі підприємства, внутрішні венчури великих підприємств) до десятків років (вугільні копальні, залізниці та ін.). Загальний вигляд ЖЦ підприємства зображено на рис. 8.4.

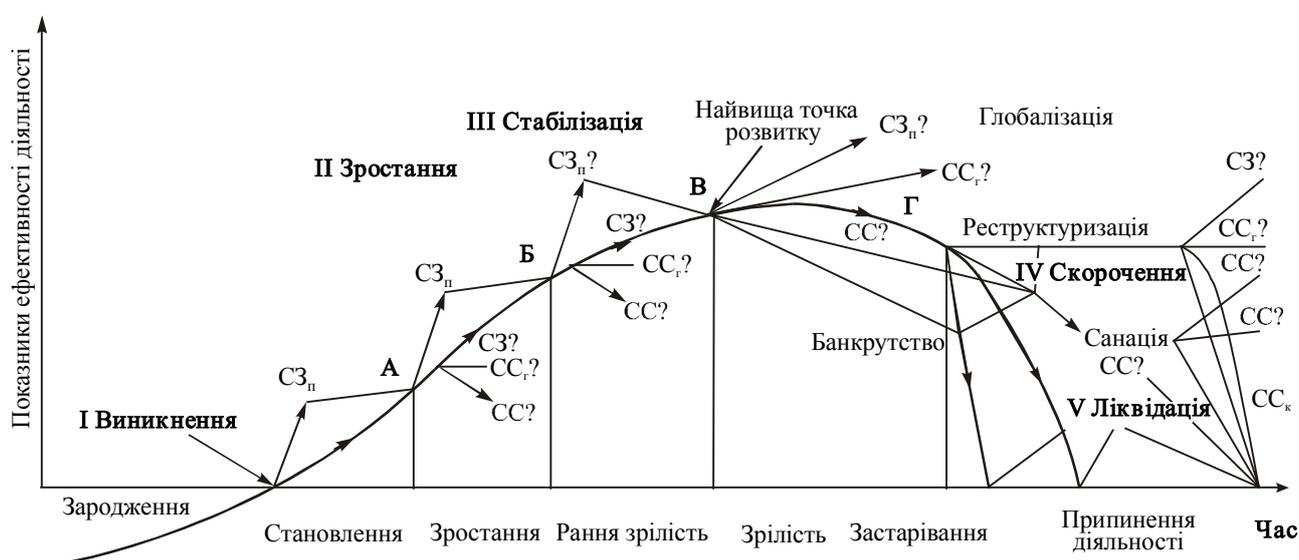


Рис. 8.4. Зв'язок загальних стратегій з «життєвим циклом» підприємства

Примітка: А, Б, В, Г - точки прийняття рішень;

CЗ_п та CЗ - стратегії прискореного зростання та зростання;

CС_г - стратегія стабілізації;

CС - стратегія скорочення.

Зв'язок загальних стратегій та етапів ЖЦ підприємства - безпосередній. За допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління ЖЦ підприємства. У точках прийняття рішення керівники мають змогу визначити подальшу долю підприємства: його розвиток, стабілізацію або скорочення (навіть ліквідацію). Управління ЖЦ підприємства потребує

дослідження внутрішніх та зовнішніх процесів, що відбуваються всередині та за межами підприємства. ЖЦ підприємства формується під впливом ЖЦ галузі, технології, продукції, організаційної форми, персоналу тощо. Згідно з теорією ЖЦ реальних систем, фази ЖЦ проходять послідовно, що треба враховувати при розробці стратегій (див. табл. 8.2).

Розробляючи загальні стратегії підприємства, потрібно враховувати різноманітні комбінації таких груп альтернатив. Один із прикладів, наведений А. Томпсоном, наведено на рис. 8.5.

Загальні стратегії:

1. *стратегії зростання* (різними темпами) за рахунок:

- ❖ експансії (створення / захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);

- ❖ диверсифікації (центрованої, спорідненої, неспорідненої, конгломератної);

- ❖ вертикальної та горизонтальної інтеграції;

- ❖ глобалізації діяльності;

2. *стратегії підтримки* (стабілізації) за рахунок:

- ❖ захисту наявної частки ринку;

- ❖ підтримки виробничого потенціалу підприємства на досягнутому рівні;

- ❖ модифікації базової продукції;

3. *стратегії реструктуризації* за рахунок:

- ❖ скорочення витрат та відсікання зайвого;

- ❖ коротко- та довгострокової реструктуризації (зокрема, за рахунок переорієнтації на нові напрямки діяльності);

- ❖ освоєння нових видів продукції та ринків;

4. *стратегії скорочення діяльності*:

- ❖ скорочення частки ринку;

- ❖ «організований відступ» (поступове закриття напрямку);

- ❖ «збирання врожаю»;

5. ліквідація:

- ❖ санація (розпродаж);
- ❖ процедура банкрутства;
- ❖ консервація потужностей та закриття;
- ❖ комбінація вищезгаданих стратегій.

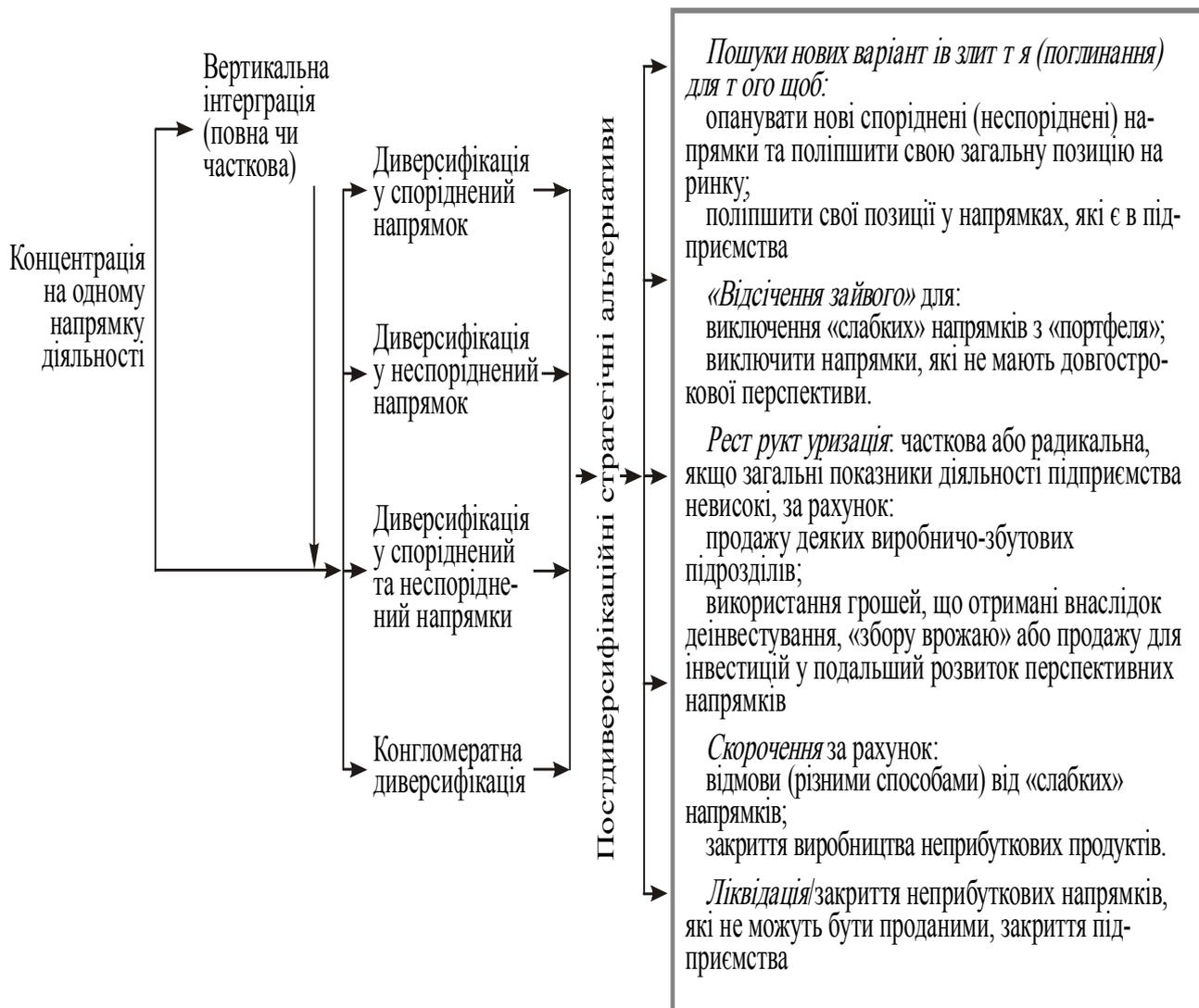


Рис. 8.5. Контрольний список головних загальних стратегічних альтернатив

ПОСЛІДОВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Етапи	Зміст ключових робіт
1	Встановлення загальних параметрів стратегій	Формування та досягнення взаємозв'язку місії, бачення та довгострокових цілей. Визначення та взаємозв'язок довго- та короткострокових цілей («дерево цілей»)
2	Розробка загальної стратегії	Вибір підходів і визначення загальних стратегій підприємства: розвиток (скорочення), концентрація, вертикальна інтеграція, диверсифікація, інтернаціоналізація / глобалізація
3	Селекція напрямків діяльності та управління «портфелем»	Управління «портфелем» підприємства. Визначення для кожного напрямку обсягів ресурсів, витрат на утримання функціональних підрозділів, перевірка можливостей зростання / стабілізації/
4	Визначення методів стабілізації	Вибір методів диверсифікації: створення «внутрішніх венчурів», придбання (поглинання), СП тощо
5	Реструктуризація	Аналіз середовища. Розробка програми реструктуризації та визначення методів її проведення. Розподіл та переорієнтація потенціалу на досягнення ключових факторів успіху. Взаємозв'язок основних інтересів зацікавлених груп
6	Ліквідація	Вибір напрямків діяльності, що мають поступово скорочуватися та ліквідуватися; прийняття рішень про ліквідацію організації в цілому

Як зазначалося, будь-який власник і керівник будують свою діяльність, сподіваючись на успіх. У свою чергу, успіх асоціюється з успіхом підприємства, що потребує додаткових зусиль для вдосконалення всіх підсистем підприємства.

Загальна стратегія має враховувати не лише бажання, а й можливості розвитку, які впливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем (рис. 8.6).

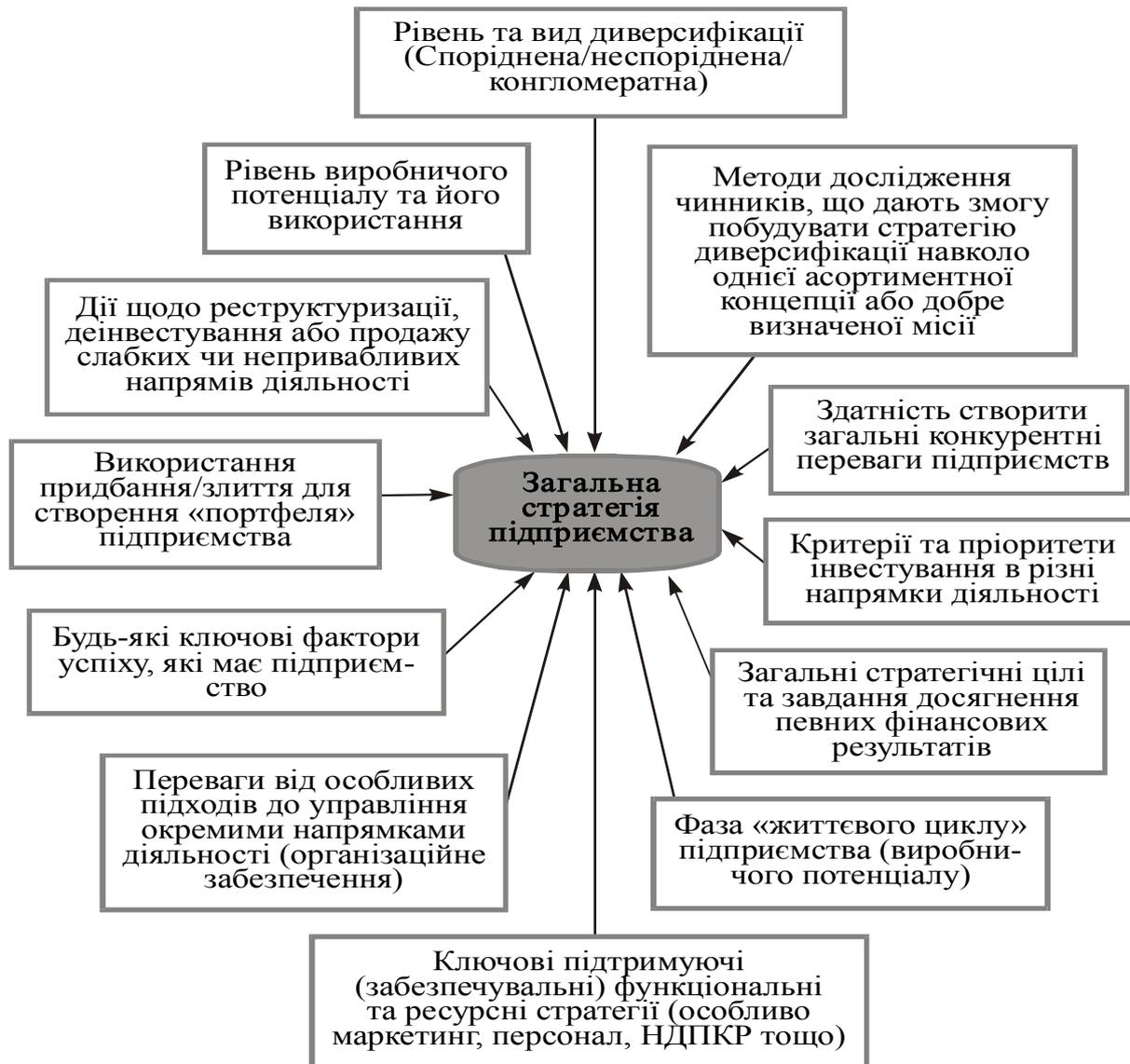


Рис. 8.6. Основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства

Забезпечувальні продуктово-товарні, ресурсні та функціональні стратегії (складові стратегічного набору) надають системних характеристик стратегічній діяльності підприємства, спрямованої на досягнення стратегічних орієнтирів, які сформульовані в загальних стратегіях. Якщо неможливо розробити та здійснити забезпечувальні стратегії, потрібно переглянути загальні стратегії, тобто перейти, наприклад, від стратегій зростання до стратегій стабілізації й навіть до скорочення або ліквідації (див. табл. 8.2). Ці загальні стратегії також обґрунтовуються та

виконуються за допомогою стратегічних наборів певного змісту, що запобігає неконтрольованим кризовим явищам на підприємстві та можливих збитків.

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер. Зв'язок між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий: обираючи загальноконкурентну стратегію, організація визначає те, у який спосіб вона планує досягти своїх стратегічних орієнтирів (див. підрозд. 8.3.1).

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

А. Томпсон пропонує розглянути галузі за такими характеристиками: нова галузь, швидкозростаюча та, що переходить до зрілості, зріла та, що занепадає, «вмираюча» галузь, галузь, що бере участь у глобальній конкуренції, крім того, він пропонує враховувати темпи зростання ринку та конкурентну позицію (рис. 8.6).



Рис. 8.6. Матриця послідовності вибору загальних стратегій залежно від конкурентної позиції та параметрів ринку

Загальну позицію фірми в галузі найчастіше характеризують таким чином: домінуючий лідер, лідер, сильний переслідувач, слабкий, виснажений переслідувач, агресивний новачок, аутсайдер, «безіменний невдаха». Це

демонструє велику увагу, яку приділяють різні автори проблемам рівня конкурентоспроможності та визначенню місця кожної організації в оточенні.

**«ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ» ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРИКЛАДИ ОКРЕМИХ
СКЛАДОВИХ «СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ»**

Стратегії	Фази ЖЦ			
	Становлення	Зростання	Зрілість	Старіння
Продуктово-товарні	Розробка нової продукції	Доробка та уніфікація	Продукти з доповненням, споріднена диверсифікація	Неспоріднена або конгломератна диверсифікація, припинення («заморожування») випуску
Виробничі	Створення (переналагодження) виробничих потужностей	Розширення виробництва за рахунок зовнішніх і внутрішніх факторів, зниження витрат	Форсована диверсифікація, пошук способів зниження витрат	Пошук нового використання виробничих потужностей, стабілізація або ліквідація виробничих ланок або потужностей загалом
Маркетингові	Інтенсифікація реклами, розвиток (становлення) ФОПСТИЗ	Підтримка інвестицій у рекламу, просування продукції, торгові знаки, коригування цін (згідно з умовами конкуренції)	Зміцнення елементів у системі розподілу, скорочення витрат на рекламу, підготовка до зниження цін, пошук нових ринків збуту (для продовження «життєвого циклу» продуктів)	Зниження цін, скорочення всіх маркетингових витрат, коригування «портфелю» за рахунок виводу з нього продуктів, що втратили свою актуальність
Загального управління тощо	Кооперація, інтеграція, конкуренція або монополія	Спеціалізація; вертикальна, горизонтальна інтеграція, поява олігополії	Стабільна олігополія	Олігополія або монополія

Розробляючи загальну стратегію підприємства, крім того враховують певні фактори, що перебувають під безпосереднім впливом керівників.

Науково-технічний рівень виробництва, кваліфікація персоналу тощо. Значну роль, як зазначалося, відіграють фази ЖЦ підприємства, від яких залежить зміст стратегічного набору (табл. 8.4), а також перелік та рівень обмежень щодо вибору типу загальної стратегії.

Загальні стратегії задають параметри стратегічного набору, тому треба кожного разу досліджувати їх обґрунтованість і можливість виконання. У свою чергу, інші складові стратегічного набору є засобами досягнення загальних стратегій, тому треба ретельно досліджувати окремі складові стратегічного набору, їхній взаємний вплив і підтримку (руйнування). У стратегічному наборі для реалізації загальних стратегій доцільно для кожної складової розробляти, крім основних, забезпечувальні, компенсаційні, резервні (альтернативні) стратегії, в яких відбиваються варіанти змін у середовищі та на підприємстві.

Запропоновані М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах:

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

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат - одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія диференціації - одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.

Стратегія фокусування - одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності

підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти.



Рис. 8.8. Загальні конкурентні стратегії М. Портера



Рис. 8.9. Загальні переваги конкурентних стратегій М. Портера

ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Лідирування на основі зниження витрат (цін)	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше».</p> <p>Маркетингові особливості: «розрахункові ціни / низькі витрати».</p> <p>Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору.</p> <p>Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії».</p> <p>Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін → додатковий доход за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку → зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу.</p> <p>Висока продуктивність у розрахунку на одного працівника.</p> <p>Зниження витрат на інновації.</p> <p>Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю.</p> <p>Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах</p>	<p>При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) поза межами підприємства - ризик втратити перевагу.</p> <p>Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва.</p> <p>Досягнення конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.</p> <p>Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надмірної уваги проблемам витрат.</p> <p>Інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, що дістав назву «ціна масштабу»), пов'язаних зі збільшенням (підтримкою) великих масштабів виробництва, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації</p>
Диференціація	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</p> <p>Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) - найкращі серед інших».</p> <p>Основа - різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.</p> <p>Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування системи КФУ.</p> <p>Різнманітні інновації.</p>	<p>Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).</p> <p>Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.</p>

	Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак. Інтенсивна рекламна та збутова діяльність	Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі)
Фокусування	Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе». Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх». Спеціалізація на певну нішу: цільову групу покупців, сегмент географічного регіону. Конкурентні переваги захищаються: а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента)	Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки беззбитковості») Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів). За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів

Останніми роками ретельно вивчалися наслідки застосування загальних конкурентних стратегій, запропонованих М.Портером в окремих галузях економіки різних країн в усьому світі.

Практика довела справедливість висунутих теоретичних положень, дозволила отримати реальні конкурентні переваги організаціям, які творчо використовували методи формування та використання конкурентних переваг, завдяки зазначеним у моделі Портера стратегіям. Розглянемо зміст і механізм формування конкурентних переваг за рахунок використання цих стратегій.

Диференціація (продуктова) може бути визначеною, як процес посилення конкурентоспроможності продукту за рахунок створення додаткових властивостей та спроможностей охопити більший спектр потреб.

Враховуючи переваги та недоліки стратегії лідирування на основі зниження цін (витрат) можна зробити висновок про недоцільність використання її у всіх випадках. *Стратегічне лідирування у диференціації грає роль бар'єра на вході у галузь, оскільки «захищеність» відомими торговими*

марками та висока якість товарів, що виготовляються, обмежена кількість споживачів, готових сплатити за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації».

За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Наприклад, *диференціація може виявлятися:*

- ❖ у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасниками тощо);
- ❖ різноманітні послуги, що надаються після продажу (фірменне обслуговування, індивідуальні майстри тощо);
- ❖ забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і т. ін.);
- ❖ інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо);
- ❖ широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої);
- ❖ надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів);
- ❖ технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO);
- ❖ завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т. ін.);
- ❖ унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо).

Особливості стратегії лідирування в диференціації такі:

- ❖ *для конкурентів* - підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;
- ❖ *для споживачів* - зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного

виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;

- ❖ *для постачальників* - високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;

- ❖ *для підприємств, які потенційно можуть увійти у галузь*, - лідерство у диференціації грає роль бар'єра на вході, оскільки захищеність відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, а також обмежена кількість споживачів, готових сплачувати за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації»

- ❖ *для товарів-замінників (субститутів)* - виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників такою мірою, якою виявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

Стратегія лідирування у диференціації продукції має переваги, якщо:

- ❖ існує багато способів диференціації продукту (послуги);
- ❖ різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
- ❖ є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців;
- ❖ стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
- ❖ підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту; технічних

перевагах виготовлення; більшому обсязі «послуг підтримки»; привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».

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

1. реалізується маркетингова політика просування продукту (в тому числі пробні застосування);

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

Крім того, використання *стратегія лідирування у диференціації* пов'язане з певними ризиками:

1. високі ціни, які відбивають додаткові витрати на диференціацію продукту, можуть згодом перестати ототожнюватися споживачем з додатковими перевагами у споживанні. Покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь нижчих цін менш відомих торгових марок (реалізуючи потребу в ощадливості);

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

3. конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації;

4. поява продуктів, що кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як

зазначалося, покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим.

Стратегія лідирування у диференціації за умови правильного її застосування створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами середовища організації.

Зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості фірми обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб.

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

Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідирування у зниженні витрат (цін)» і «лідирування у диференціації продукції» щодо ринку взагалі.

Розглянемо графік переваг від орієнтації на задоволення специфічних потреб або від більших обсягів виробництва в разі вибору стратегії фокусування (рис. 8.10).

У ході обирання стратегії фокусування з орієнтацією на зниження цін/витрат складається ситуація, коли на конкурентному сегменті підприємство досягає нижчих цін порівняно з рештою ринку, що обслуговується галуззю, тобто виникає додаткова «крива досвіду», яка характеризує події на сегменті ринку. Вона відрізняється від «галузевої кривої досвіду» більш «скромними» обсягами виробництва, однак характеризує діяльність фірм, які приділяють більшу увагу ефективності виробництва та збуту. Такий підхід захищає невеликі підприємства галузі від більш потужних підприємств, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої умовно-постійні витрати. Фокусування на глибшу диференціацію потреб

спонукає підприємство, котре обрало цей тип фокусування, все більше наближуватись до майже індивідуального виготовлення окремих продуктів, що не під силу великим підприємствам.

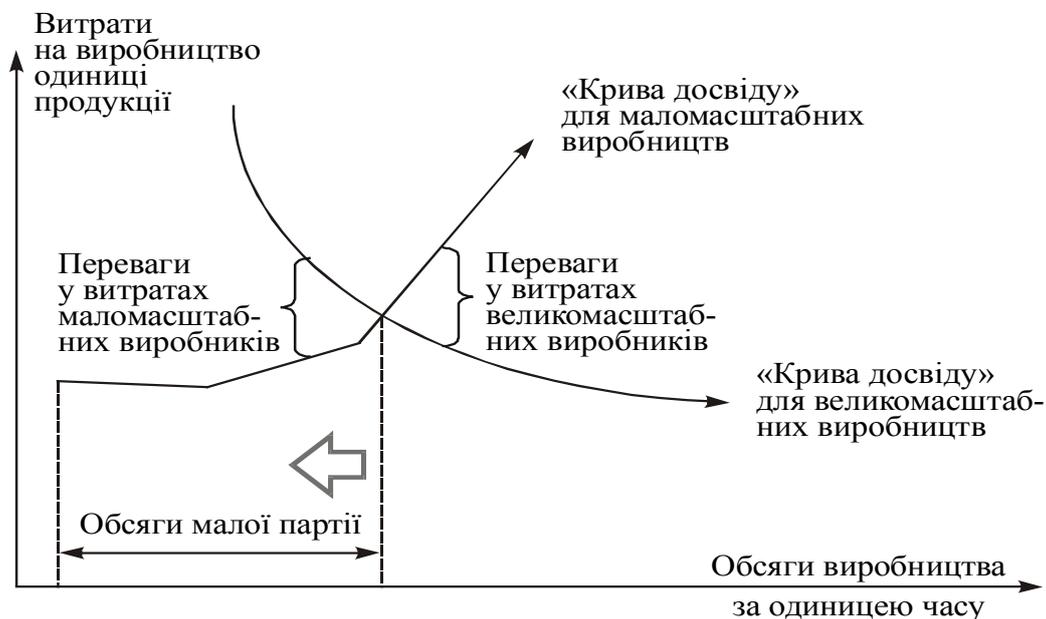


Рис. 8.10. Графічна інтерпретація переваг велико- та маломасштабного виробництва, що демонструє відносні переваги «стратегії фокусування»

Підприємства, які обрало *стратегію фокусування*, іноді називають «підприємствами-віолентами». Ця стратегія *доцільна за таких умов*:

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

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

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

2. більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів (див. коментарі до моделі конкурентної боротьби К. Омаї);

3. «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо.

4. запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

Загальноконкурентні стратегії вивчалися не тільки М. Портером, а й іншими фахівцями. Вивчення характеру конкурентних переваг та способів їх нової реалізації закладені в «нову матрицю» БКГ (рис. 8.11).

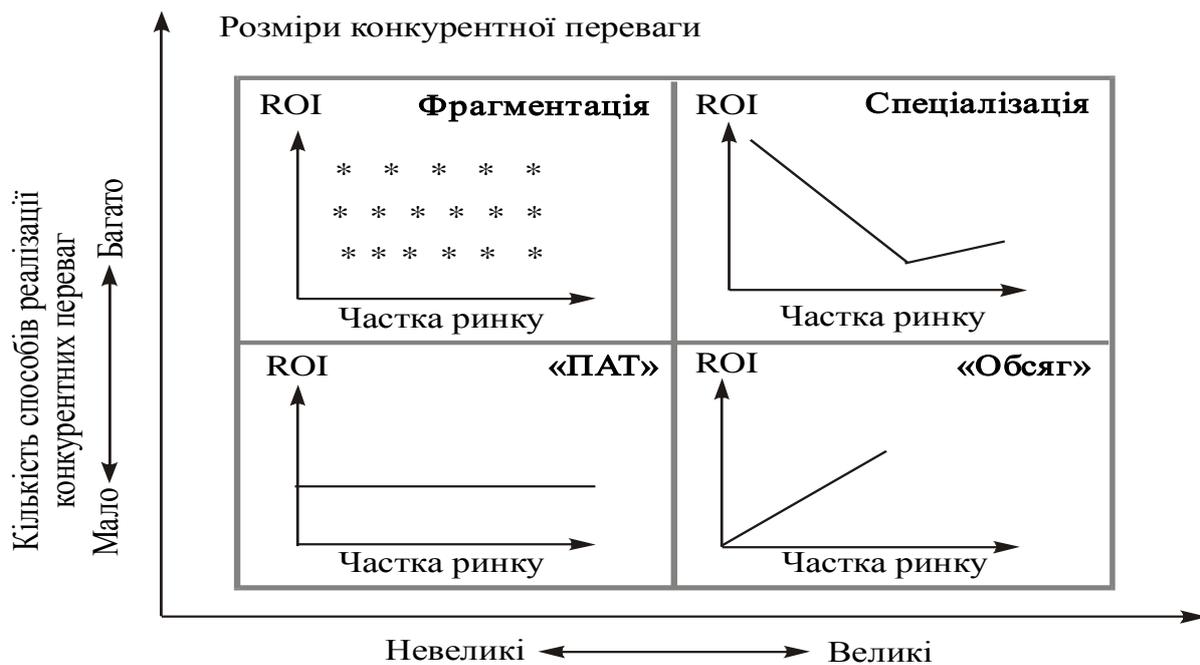


Рис. 8.11. «Нова матриця» Бостонської консалтингової групи

Розглядаються різні способи досягнення зростання підприємства у залежності від типу бізнесу: «обсяг», «пат», «фрагментація», «спеціалізація». Для кожної категорії пропонується особлива стратегія, що визначається рентабельністю інвестицій та часткою ринку.

Стратегія зниження витрат для лідирування на ринку рекомендується як і у моделі М.Портера, для підприємств де існує тісний позитивний зв'язок між часткою ринку та ROI, тобто для тих підприємств, які основні конкурентні переваги зможуть реалізувати, збільшуючи обсяги виробництва (категорія «обсяг»).

«Патовими» є ті виробництва, в яких усі підприємства, незалежно від обсягів виробництва, мають мінімальну прибутковість (з різних причин, зокрема й за рахунок централізованого регулювання цін).

Категорія «фрагментація» подібна за змістом стратегій до «диференціації» за М. Портером. До неї відносяться ті організації, для яких відсутні зв'язки між часткою ринку та ROI, тобто їхня прибутковість не залежить від розмірів бізнесу. Різниця між організаціями полягає в тому, які конкретні варіанти конкурентних переваг вони обирають, на які КФУ вони орієнтуються. І чим унікальнішими будуть КФУ, тим вигреш буде більшим.

«Спеціалізація» дуже близька до стратегії фокусування, вона притаманна невеликим спеціалізованим організаціям, які орієнтуються на певний сегмент ринку. Тут проявляються усі переваги та недоліки, притаманні стратегіям фокусування.

Розглянута модель матричного типу доводить необхідність детального вивчення характеру бізнесу, щоб обирати саме ті стратегії, які в змозі реалізувати організації і, за рахунок їх, забезпечити своє зростання.

Розробка загальних та загально конкурентних стратегій спрямована на зміни позиції організації на ринку та у галузі. Треба розрізнити позиції галузі щодо інших галузей та можливості (шанси), які має те чи те підприємство у самій галузі. Кожна галузь складається з певної кількості підприємств, серед яких є «перші», тобто лідери та останні. Усі підприємства галузі тим або іншим чином беруть участь у розподілі ринку.

Основним показником для визначення позиції підприємства на ринку є частка ринку.

Частку ринку $Ч_p$, що її обслуговує організація визначають за формулою:

$$\mathbf{Ч}_p = \frac{V_n}{V_p}, \quad (8.1)$$

де V_n - обсяг продажу компанії (у вартісному або натуральному обчисленні);

V_p - обсяг ринку (у вартісному або натуральному обчисленні).

Слід наголосити, що значення частки ринку не завжди об'єктивно оцінює місце компанії на ньому. Наприклад компанія може бути лідером при 10 %, якщо основні конкуренти мають 5 - 6 %, або аутсайдером при 20 - 25 % у основних конкурентів.

Лідер або домінуюча організація має володіти значними перевагами над конкурентами як по відносній частці ринку (ВЧР) так і по іншим показникам конкурентоспроможності. Як уже зазначалося, жорсткі критерії при цьому встановити вкрай важко, але емпіричним шляхом встановлено, що лідер повинен мати ВЧР у два рази більшу, ніж основні конкуренти, а розміри - у чотири рази. Виробництво лідера, як правило, відрізняється високою рентабельністю. Але навіть це не охоплює всі варіанти «розподілу місць» підприємств у галузі. Це означає, що для дослідження місця підприємства на ринку слід вести більш глибокі дослідження.

Кожне підприємство намагається зайняти міцну конкурентну позицію на ринку, деякі бажають стати лідерами на ринку, витіснити інших, а відтак мати певні переваги над іншими підприємствами галузі.

Лідерування формується зі складного комплексу причин. Так, велике значення для зайняття лідируючої позиції має, наприклад, час початку стратегічних дій. «Перші» в галузі мають змогу здобути в галузі великі переваги, коли вчасно розробляють і застосовують стратегії, що адекватно реагують на нові шанси та загрози, які відкриває зовнішнє середовище.

Додаткові витрати на стратегічні дії у «перших» відшкодовуються за рахунок:

- ❖ поліпшення іміджу та репутації у споживачів як підприємства, що піклується насамперед про їхні потреби;

- ❖ абсолютної або відносної переваги над іншими фірмами щодо цін і загальної вартості укладених раніш договорів на постачання корисних копалин, матеріалів і сировини, нових технологій, на використання каналів збуту та щодо якості продажу тощо, які дають змогу реалізувати нові шанси або пом'якшити вплив загроз;

- ❖ більш тривалої роботи зі споживачем, який використовує товари фірми-виробника; за цих умов формуються лояльність і прихильність покупців до продуктів цієї фірми, а у фірми - можливість більшої пристосованості до споживача;

- ❖ використання ліцензій та патентів, які не дають змоги (або ускладнюють) копіювати продукцію підприємства.

Запізнення з реалізацією зазначених переваг іноді призводить до наслідків, які неможливо подолати. Це зумовлює переваги позиції «тих, хто йде за лідером». За таких умов дуже важливо є визначити терміни та часові характеристики як окремих стратегій, так і всього стратегічного набору.

Лідери мають не лише переваги від своєї позиції на ринку, а й певні втрати, оскільки їхні стратегії та діяльність пов'язані з більшим ризиком в умовах, коли:

- ❖ технологічні зміни в галузі, що зумовлюють конкурентоспроможність підприємства, відбуваються швидше, ніж це потрібно для повернення інвестицій (особливо тоді, коли перевага, що зробила підприємство лідером, має суто технологічний характер: конструкція продукту, методи обробки, що створюють унікальні властивості продукту тощо);

- ❖ високі видатки не зумовлені значною прихильністю покупців, їхньою лояльністю до конкретної фірми;

- ❖ галузь розвивається дуже високими темпами за умов коли «know-how», які використовувались на попередній фазі циклу, швидко та легко замінюються новими розробками на наступних фазах.

Лідерування є об'єктом аналізу всіх відомих спеціалістів зі стратегічного управління. Так, консультативна фірма BZB, визначає лідера на основі «аналізу

прихильності», який здійснюється за допомогою відповідної матриці, яка представлена на рис. 8.12.

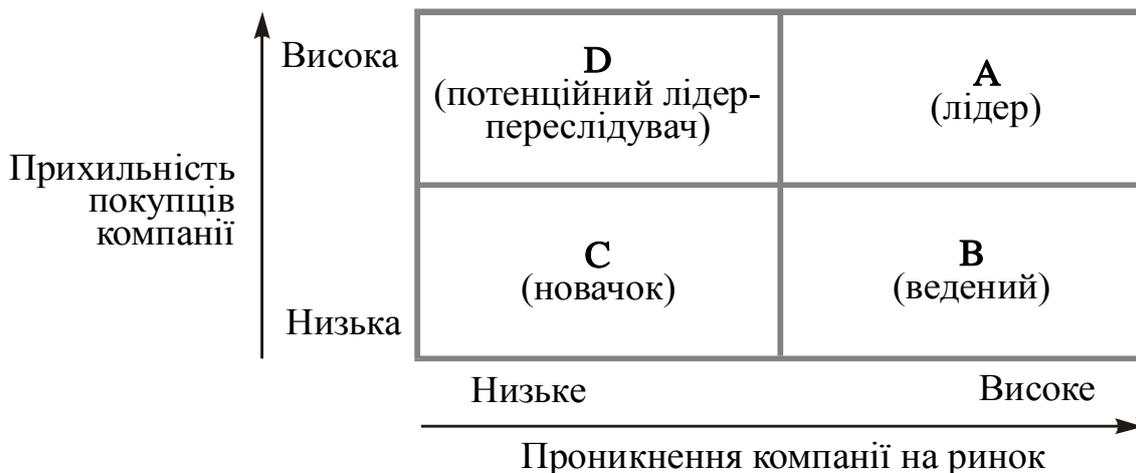


Рис. 8.12. Матриця «аналізу прихильності» (за BZB)

Ринковий лідер розміщується в квадранті А, оскільки в нього поєднується широке проникнення на ринок та велика прихильність споживачів. Потенційний лідер - це фірма, що має «своїх» клієнтів, які хочуть купувати більше, що створює для підприємства привабливу перспективу.

На менш привабливій позиції перебуває ведений (В), який є серйозним конкурентом у проникненні на ринок, але в нього мало прихильників, і С - маловідома компанія «новачок», якій треба багато працювати, щоб покращити свою конкурентну позицію та завоювати прихильність споживачів.

Залежно від конкурентної позиції підприємства обирають ту чи іншу лінію поведінки, що знаходить вираження в орієнтації «стратегічного набору», повертаючи нас до джерел стратегії - військової практики.

8.4. Продуктово-товарні стратегії

Підприємство виправдовує своє існування, якщо його продукція визнається споживачем. Однак ступінь впливу споживача залежить також і від того, наскільки керівники та власники організації вважають за потрібне та спроможні

враховувати його потреби. На рис. 8.13 наведено три основні підходи щодо орієнтації підприємства: на виробництво, на збут та на вдоволення потреб споживачів.

Обґрунтований «стратегічний набір» підприємства можна сформувавши за допомогою концепції «послідовних стратегій» як інструменту забезпечення успіху в перебудові підприємства з метою досягнення ним потрібного рівня конкурентоспроможності.

У ринковій та перехідній економіці головну роль відіграють *продуктово-товарні стратегії* або стратегії, що розробляються та здійснюються щодо окремих напрямків діяльності (бізнес-напрямків).

Лише за умов їх розробки та виконання підприємство може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей у разі успішної реалізації продукції на ринках.

Треба мати на увазі, що *для споживача не існує незамінних товару, послуг, підприємств, продавця тощо, - найважливішим для нього є власні потреби, цінності, бажання, реальність того, в який спосіб товар чи послуга зможуть зробити для нього щось таке, на що він сподівається. Для виробника ж цільовим орієнтиром є можливість продовження власного бізнесу у довгостроковій перспективі.*

Такий стан речей свідчить про наявність розбіжностей інтересів виробника та споживача, бізнесмена та покупця. У вітчизняній літературі ще чітко й однозначно не встановлено категорію «бізнес».

Як синоніми вживаються поняття «бізнес», «бізнес-напрямок», асортиментна група тощо. Ураховуючи це, ми вирішили також не відокремлювати ці поняття (хоча в них є певні розбіжності, що мають теоретико-методологічний характер і потребують окремих досліджень).

1. Підприємство, зорієнтоване на виробництво



2. Підприємство, зорієнтоване на збут



3. Ринково-орієнтоване підприємство



Рис. 8.13. Акценти у діяльності організацій при орієнтації на виробництво, збут та ринок

Визначення сутності бізнесу або напрямків діяльності - це важливий елемент стратегічного управління, оскільки вже на перших етапах його формування доцільно усвідомити, яка організація є об'єктом управління - спеціалізована, однорідна за напрямком діяльності або диверсифікована, багатoproфільна.

До першої групи підприємств найчастіше відносять монопродуктові підприємства, наприклад шахти, сталеливарні, нафтопереробні та гірничозбагачувальні підприємства. В економіці України налічується велика кількість підприємств, що належать до цієї групи й організованих на засадах предметної, подетальної та технологічної спеціалізації (наприклад, редукторні, моторобудівні, трансформаторні заводи, вовнопрядильні фабрики тощо), які були частинами виробничо-технологічних комплексів СРСР і УРСР.

До другої групи відносять поліпродуктові, диверсифіковані підприємства, що виробляють різну за призначенням та майже не пов'язану між собою продукцію.

Навіть не заглиблюючись у сутнісні характеристики «стратегічних наборів» та окремих стратегій, що входять до їхнього складу, можна стверджувати, що вони використовують різні загальноконкурентні стратегії, потребують спеціальних моделей та методів щодо їх обґрунтування.

Окремою проблемою є визначення рівня спеціалізації та диференціації продукції. Існує так званий *споживчо-орієнтований та виробничо-орієнтований підхід* до характеристики продукції, що випускається.

Згідно із *споживчо-орієнтованим підходом*, **продукт або послуга** - це фізичний вияв їхньої здатності задовольняти особливу потребу певної групи споживачів. На практиці існує досить широкий спектр засобів обслуговування наявних специфічних потреб, і підприємство має визначити своє місце в цьому процесі, враховуючи наявні можливості. Споживчо-орієнтований підхід допомагає підприємству з достатнім рівнем гарантії вчасно передбачати та реагувати на зміни в попиті, розробляючи відповідні продуктово-товарні стратегії. В реалізації цього підходу провідну роль відіграє маркетинг.

Виробничо-орієнтований підхід акцентує увагу насамперед на можливостях виробництва (які, безперечно, також треба враховувати) певного продукту. На радянських і сучасних українських підприємствах майже повністю ігнорувалась (та й зараз ігнорується окремими підприємствами)

необхідність перетворення продукту в товар, тобто врахування впливу попиту споживача на розвиток виробництва.

Використання лише виробничо-орієнтованого підходу проявляється в намаганні зберегти в будь-який спосіб звичний вид діяльності та в недостатньому розумінні того, що треба мислити споживчо-ринковими категоріями. Так, зі споживчого погляду, наприклад, автомобіль є способом приналежності до певної соціальної групи (споживчо-орієнтований чинник), а не лише транспортним засобом (виробничо-орієнтований чинник).

Іншими словами, виробничо-орієнтований підхід має бути тісно пов'язаний зі споживчо-орієнтованим з акцентом на формування та вдоволення попиту.

Споживчо-орієнтований підхід домінує у ринковій економіці, але й роль виробничо-орієнтованого підходу не можна применшувати. Дуже широка, конгломератна диверсифікація зводить нанівець переваги концентрованого виробництва. Освоєння не пов'язаних між собою ринків, напрямків діяльності заводить підприємство у невласливі для нього сфери, відрізує шляхи до синергії.

Продуктово-товарні стратегії - тип стратегій, що входять до складу «стратегічного набору», які визначають скільки та яких конкретно видів продукції слід виробити для задоволення потреб споживачів, а також в які терміни поставити їх на конкретні ринки щоб вигідно продати, тим самим забезпечивши поєднання інтересів виробника та споживача.

Ураховуючи сказане, можна стверджувати, що для розробки продуктово-товарних стратегій треба використовувати як ринкові, так і виробничі характеристики зовнішнього (ринкового) та внутрішнього (виробничого) середовищ.

Продуктово-товарні стратегії мають втілення в системі рішень: який саме продукт і у який спосіб треба виробляти та реалізовувати на певному ринку.

Поширена помилка керівників - звичка думати про те, що вони знають, яку продукцію треба виробляти, споживачів, їхні потреби, смаки тощо.

Насправді, більшість суджень про ситуацію базується на їхніх суб'єктивних уявленнях, найчастіше застарілих. Кожне підприємство має подолати цей недолік, ретельно вивчивши ринок, критично оцінивши своє положення на ньому. Такий аналіз може складатися з таких кроків:

- ❖ установлення сегментів ринку (наявних і потенційних) та їхню географічну територію;
- ❖ оцінювання подій, що відбувалися в минулому на сегментах ринку, що аналізується;
- ❖ оцінка тенденцій розвитку (скорочення) ринків і розробка варіантних прогнозів.

Для прийняття ефективних рішень про діяльність на тому чи іншому сегменті потрібна надійна інформація про специфіку сегмента, тобто треба визначити фактори, що характеризують ринок, а також «виміряти» сегмент за цими факторами. Велике значення при цьому має так звана *сегментація* - ступінь деталізації ринку, згідно з обраними критеріями.

В основу концепції *ринкової сегментації* покладено два теоретичних посилення:

1. неоднорідність природи ринку, яка полягає в тому, що ринок складається з кількох частин-сегментів, які відбивають специфічні варіації попиту окремих груп споживачів;
2. необхідність диференціації продукції, методів її виготовлення, розподілу та збуту для задоволення вимог ринку.

Розуміння структури ринку та методів сегментації має велике значення для процесу розробки продуктово-товарних стратегій, оскільки дає змогу зрозуміти зміст та особливості конкуренції, допомагає визначити «стратегічний фокус» для концентрації своїх зусиль на найбільш конкурентоспроможних видах продукції та напрямках діяльності підприємства.

Згідно з теорією маркетингу головними *структурними ознаками ринку та окремих його сегментів є такі:*

- ❖ географічні (країна, регіон, розміри населеного пункту тощо);

- ❖ демографічні (вік, стать, розмір сім'ї, доходи тощо);
- ❖ обсяги придбання та частота покупок;
- ❖ ціна/якість товару (іноді ціна «тисне» якість: деякі люди завжди купуватимуть дорогі товари, інші - переважно дешеві і це треба враховувати);
- ❖ мета використання (раціоналістична чи емоційна);
- ❖ тип користувача (окремих споживач або група, велике або мале підприємство);
- ❖ властивості продукту з точки зору якості задоволення потреб (тривалість використання, легкість експлуатації, досконалий дизайн тощо).

Процес сегментації відбувається з використанням широкого арсеналу статистичних методів, що дають змогу вимірювати повторюваність окремих властивостей та характеристик попиту. Тут можливі різні комбінації властивостей:

- ❖ певний перелік характеристик є загальним для всіх покупців, що утворюють ринок;
- ❖ окремі характеристики становлять певні діапазони (інтервали), більші або менші за розмірами, до яких належать окремі групи споживачів, що виявили ідентичні потреби в межах цього діапазону;
- ❖ якщо потреби окремих груп споживачів характеризуються загальними (двома чи більше) інтервалами, можна виокремити сегмент ринку.

Кожна галузь використовує свої підходи до сегментації ринку. Так, ринок створення управлінських комп'ютеризованих систем можна поділити на:

а) нове будівництво офісів та б) обладнання наявних будівель, де, у свою чергу, можлива подальша сегментація: б₁) урядові та державні будівлі; б₂) приміщення промислових підприємств; б₃) офіси приватних підприємств тощо. Можлива подальша сегментація, наприклад, специфічним елементом можуть бути шкільні комп'ютерні класи (як частина сегмента державних споруд).

Сегменти можуть значно відрізнятися один від одного. Такими специфічними характеристиками сегментів є розміри, темпи розвитку, фаза циклу розвитку, рівень конкуренції тощо.

Зараз розрізняють також *ринкову та бізнес-сегментацію*.

Ринкова сегментація використовується організаціями, що орієнтується на задоволення потреб споживачів певного (пов'язаного з диференціацією продукції) типу.

Бізнес-сегментація - цілеспрямоване збільшення частки ринку, яку обслуговує фірма з використанням спектру заходів, що призначені для досягнення лідерства в бізнес-сегменті.

Це означає, що у другому випадку передбачається використання більш агресивних, ризикованих дій на ринку.

Ретельне дослідження сегментів - основа успішної діяльності фірми. Невдачі ринкової діяльності, що призводять до збитків, американські дослідники пов'язують з такими причинами.

1. Неправильний вибір ринкового сегмента, на який спрямовуються маркетингові зусилля фірми.

2. Надмірна сегментація, що проявляється в надмірній диференціації продукції, яка економічно не виправдана.

3. Підвищена концентрація на одному ринковому сегменті при ігноруванні інших, не менш перспективних категорій покупців.

У стратегічному управлінні із сегментацією ринку пов'язані напрямки діяльності підприємства, зміст продуктово-товарних стратегій. У ринковій економіці рівень спеціалізації фірм визначається кількістю сегментів, які вони обслуговують.

Монопродуктові або однорідні, спеціалізовані підприємства діють на одному сегменті, поліпродуктові - на деяких сегментах. Найчастіше це *результат бізнес-сегментації*, який визначають як «*стратегічну зону господарювання*» (СЗГ).

СЗГ - окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід.

Головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби. Крім того, *СЗГ має певні кількісні та якісні характеристики; до основних відносяться:*

- ❖ місткість СЗГ, що характеризується обсягами поточного попиту;
- ❖ динамічні характеристики попиту (стабільний, зростаючий, що зменшується за певний відрізок часу);
- ❖ конкурентна позиція підприємства в сегменті;
- ❖ очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді;
- ❖ особливості розподілу та продажу;
- ❖ фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності та інші показники.

У табл. 8.5 наведено приклад анкети для вивчення СЗГ.

За результатами аналізу для кожної СЗГ можна сформулювати окремі стратегії, які впливають із характеристик СЗГ та можливостей підприємства діяти в той чи інший спосіб на цьому ринку. Але в будь-якому разі враховуються особливості середовища та прихильність керівників до певного порядку дій.

Для розробки стратегій керівники мають визначити своє ставлення до зовнішнього середовища через тип стратегій, які вони обирають для розвитку підприємства. Тут проявляються *окремі об'єктивні та суб'єктивні риси стратегії:*

об'єктивні - через аналіз та оцінку реальних умов, у яких функціонує підприємство;

суб'єктивні - через висновки власників та менеджерів щодо можливості розвитку цих умов на основі управлінського впливу і визначення стратегій поведінки для кожного напрямку діяльності (СЗГ).

АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЗМІН У СЗГ

№ з/п	Параметри	Шкала для оцінювання змін
1	Темпи зростання (зменшення) попиту	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Знизяться Зростуть
2	Приріст чисельності споживачів по сегменту в загальній чисельності населення	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Зменшиться Збільшиться
3	Динаміка географічного розширення/звуження ринку	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Зменшиться Збільшиться
4	Темпи застарівання продукції	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Знизяться Зростуть
5	Ступінь оновлення продукції	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Знизиться Підвищиться
6	Ступінь оновлення технології, необхідний для набуття продуктом потрібних якостей	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Зменшиться Збільшиться
7	Рівень сприймання товару суспільством	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Знизиться Підвищиться
8	Рівень задоволення попиту	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Підвищиться Знизиться
9	Державне регулювання цін на товари галузі	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Посилиться Ослабне
10	Державне регулювання обсягів виробництва галузі	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Посилиться Ослабне
11	Вплив негативних факторів на рівень рентабельності	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Зросте Знизиться
12	Вплив позитивних факторів на рівень рентабельності	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Знизиться Зросте
13	Вплив інших факторів, що формує привабливість СЗГ	– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5 Зменшиться Збільшиться
Загальна характеристика перспективи СЗГ (сумарна за п. 1—13)		– 5 --- --- --- --- ---0--- --- --- --- --- 5

Окремі автори обґрунтовують різні чинники, що їх треба враховувати для формулювання стратегій в окремих напрямках діяльності (бізнесах або СЗГ). Для монопродуктових фірм загальна стратегія та стратегія СЗГ означають одне й те саме. У цих випадках обирають стратегію концентрації (або «стратегію фокусування», а у виробничому аспекті - стратегію спеціалізації) на одному напрямку діяльності, що має переваги та недоліки. Для багатопрофільних, поліпродуктових, диверсифікованих підприємств загальна стратегія є об'єднанням системи СЗГ (окремих бізнес-напрямків), що визначається як «портфель підприємства» з власними методами управління, недоліками та перевагами.

Поліпродуктова, диверсифікована фірма має різноманітні напрямки діяльності. Тут можливі різні комбінації - від «домінуючого» напрямку («стратегічного фокуса») до «рівноправних бізнесів». За наявності такої ситуації використовується «портфельно-орієнтований підхід» під час установаження «напрямків діяльності» підприємства. Цей підхід передбачає визначення: мети «портфеля» підприємства; сфери діяльності, переліку основних СЗГ, ступеня та виду диверсифікації «портфеля»; бажаного рівня балансу між різними СЗГ (напрямами діяльності) у «портфелі».

Мета «портфеля» - досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності (різних бізнесів).

Відсутність такої чітко сформульованої мети ускладнює подальше формування продуктово-товарних стратегій, оскільки не дає змоги встановити пріоритети, виявити послідовність дій та обсяги фінансування. Сфера діяльності, ступінь і вид диверсифікації визначають основні СЗГ - напрямки діяльності (види бізнесу), ступінь «розмаху» диверсифікації та характеристики видів диверсифікації, а саме: *центрованої, спорідненої, неспорідненої, конгломератної*.

Якщо у сферах діяльності підприємства відсутній досить жорсткий тиск конкурентів, а, навпаки, є можливість розвитку, диверсифікація може бути досить широкою та різноманітною.

Баланс між різними напрямками діяльності (СЗГ) залежить від рішень, прийнятих керівництвом підприємства щодо більшого або меншого їх взаємозв'язку (взаємопідтримки). Можливі різні варіанти: збалансований портфель, у якому внесок кожної СЗГ у доход підприємства однаковий, де «життєві цикли» (ЖЦ) СЗГ збалансовані за термінами проходження етапів ЖЦ тощо, або незбалансований портфель, де обсяги - різні, а також спостерігається неузгодженість показників часу/витрат тощо. Балансування портфелю здійснюється різними методами, які дозволяють з використанням різних критеріїв кінець-кінцем заповнити «стратегічну прогалину» за допомогою визначення рівня покриття витрат на створення нових напрямків діяльності (продуктів) доходами від продажу освоєних товарів (див. рис. 8.2).

Найчастіше процвітаючі підприємства мають збалансовані «портфелі», де враховано особливості великих і малих сфер бізнесу, їхня синергія.

Узагальнюючи зазначені процеси, треба наголосити, що рішення про напрямки діяльності підприємства, ступінь їхньої спеціалізації та диверсифікації мають прийматися з урахуванням таких чинників:

- ❖ для спеціалізованого, однопродуктового підприємства - група споживачів, характер потреби, характерні особливості задоволення потреб;
- ❖ для диверсифікованих підприємств - сфера діяльності, ступінь та вид диверсифікації, баланс «портфеля».

Кожне підприємство намагається створити привабливий «портфель», для чого використовує широкий спектр методів та інструментів «портфельного» аналізу та планування. *Мета «портфельного» аналізу* - дослідження наявного та запланованого до виробництва набору продуктів (напрямків бізнесу, товарно-ринкових можливостей тощо), для підготовки рішень відносно збереження або зміни складу «портфеля». «Портфельний аналіз» є основою подальшого «портфельного планування». Змістом *«портфельного» аналізу та планування* є пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремого підприємства на ринку та, якщо це можливо, зменшення ролі конкурентів, тобто перемога в конкурентній боротьбі. Однак кожна фірма домагається одних

і тих самих цілей, екстраполює досягнення для отримання якнайбільшого результату. За таких умов жодне підприємство не в змозі реально вийти на заплановані параметри.

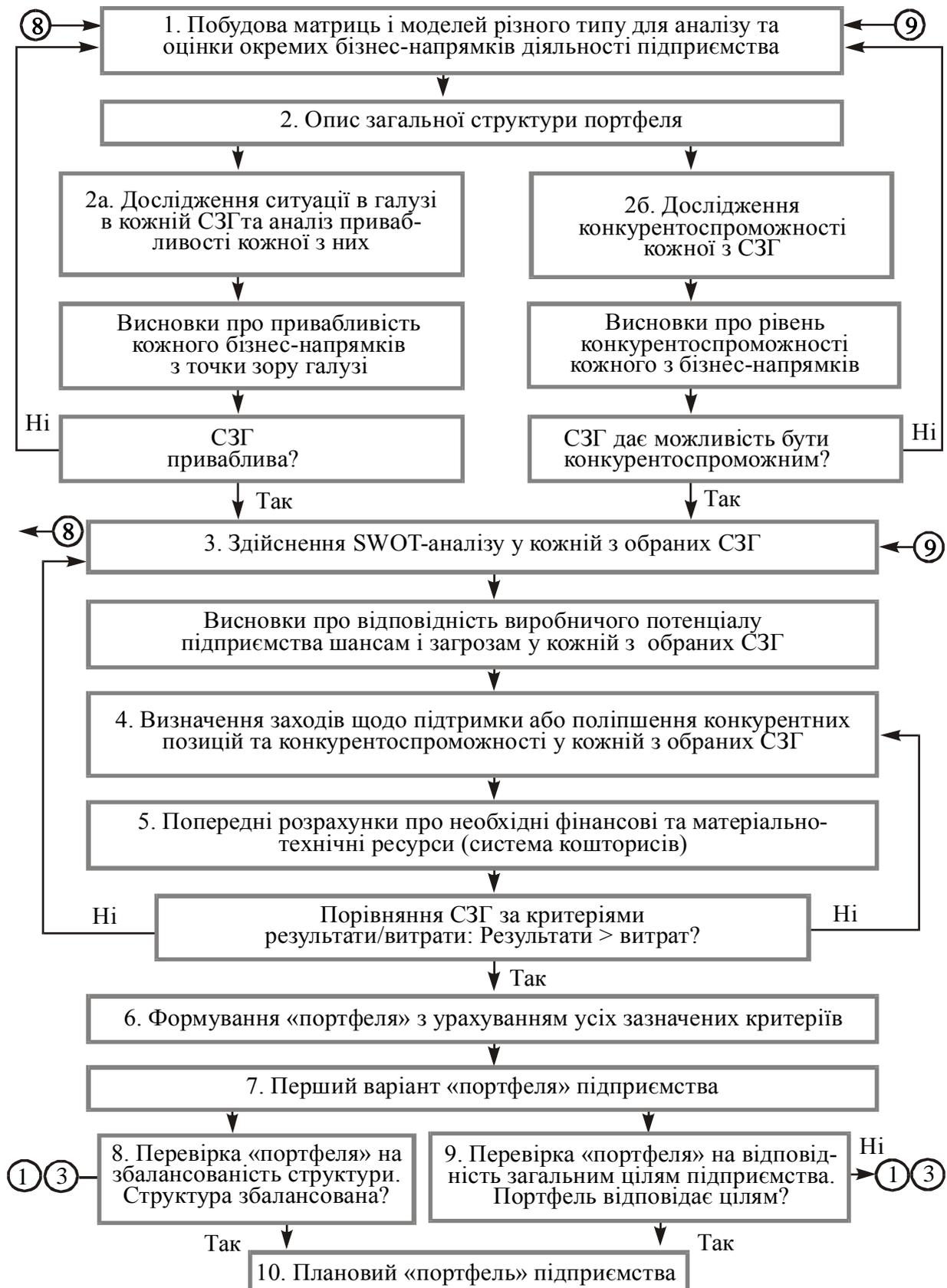


Рис. 8.14. Блок-схема аналізу та планування «портфеля» організації

«Портфельні» аналіз і планування дають змогу ранжувати СЗГ за ступенем їх переваг і приймати рішення про те, скільки СЗГ доцільно обслуговувати в певний відрізок часу.

«Портфельні» аналіз та планування із самого початку розвитку використовували *матричні моделі*. Найпопулярнішими інструментами порівняння, аналізу та оцінки різних бізнес-напрямків у діяльності підприємства є *двовимірні матриці*, де використовуються будь-які *пари стратегічно важливих локальних та системних критеріїв (показників)*. Найпоширеніші показники, що використовуються під час побудови матриць, такі:

- ❖ частка ринку;
- ❖ темпи зростання (економіки, ринку, галузі або підприємства);
- ❖ перспективи окремої галузі або сектора економіки;
- ❖ конкурентоспроможність;
- ❖ оцінка споживачів виготовленої продукції;
- ❖ ефективність виробництва певного типу продукту тощо.

Найчастіше використовуються матриці такого типу: *росто-дольова матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group - матриця BCG)*, *«Скандстрат»*, *«аналіз прихильності»* (розробка консалтингової фірми VZB), *9-секційна матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі» (GE-матриця)*, а також матриця *«балансу життєвих циклів» (Hofer-Arthur D. Little)*. Коротко розглянемо їх зміст та способи використання.

Матриця BCG (рис. 8.15) свого часу була значним внеском до інструментарію стратегічного планування, оскільки пов'язувала ринкові чинники діяльності підприємства з фінансовими аспектами функціонування підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі. Широке застосування цієї моделі пояснювалося можливістю формулювання типових фінансових заходів щодо окремих напрямків діяльності з виготовлення окремих видів продукції з різними ринково-виробничими характеристиками. Застосування матриці BCG допомогло усвідомити, що пріоритети в розподілі

ресурсів підприємства можуть і мають змінюватися, і частково зрозуміти причини цих змін. Ще однією перевагою такого підходу було те, що створювалося підґрунтя для розробки та раціоналізації стратегій «зростання, стабілізації та виведення на ринок» окремих видів продуктів (рис. 8.16). Але згодом у матриці BCG, як і в кожного явища, виявилися й недоліки.



Примітка: *«Зірка»* - вид продукції, що характеризується високими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно великою часткою ринку, котру має на певний період часу фірма - об'єкт аналізу. Використовуються стратегії розвитку, оптимізації, пріоритетного інвестування тощо

«Корова» - вид продукції, що характеризується низькими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно великою часткою ринку, що її має на певний період часу фірма - об'єкт аналізу. Використовуються стратегії підтримки, отримання максимального прибутку, іноді - «збору врожаю» тощо.

«Собака» - вид продукції, що характеризується низькими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно невеликою часткою ринку, котру має на певний період часу фірма - об'єкт аналізу. Використовуються стратегії «збору врожаю», виходу з бізнесу, ліквідації.

«Важка дитина» - вид продукції, що характеризується високими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно невеликою часткою ринку, котру має на певний період часу фірма - об'єкт аналізу. Використовуються стратегії «посилення» або збереження позиції.

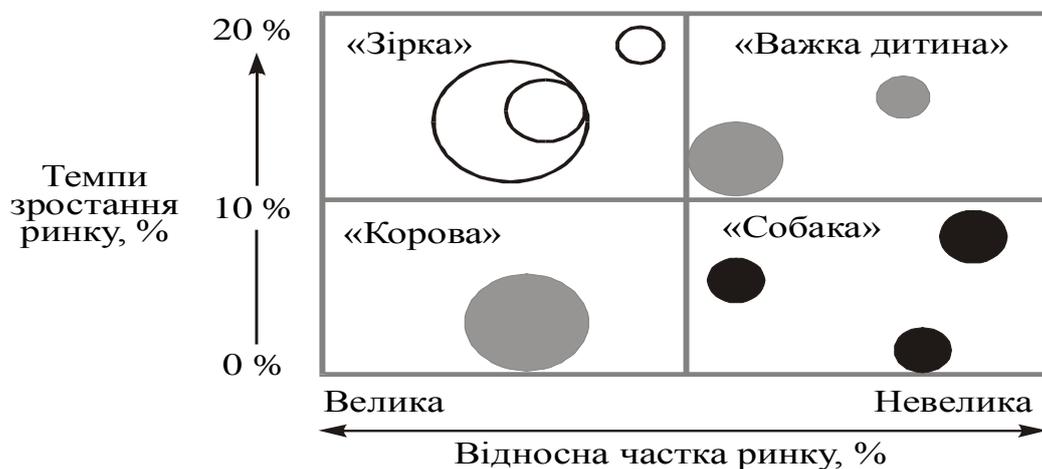


Рис. 8.16. Матриця Бостонської консалтингової групи («зростально-дольова») - умовний приклад

1. Більшість СЗГ (бізнес-напрямків) характеризуються середніми показниками: ринки розвиваються середніми темпами, частки ринку, які займають підприємства, не є дуже великими або дуже малими. У матриці BCG відсутні такі чинники, які б характеризували особливості виробництва.

2. Розподіл СЗГ (бізнес-напрямків) на чотири складових: «зірки», «корови», «собаки» та «важкі діти» дуже спрощений, як і міркування про їхні перспективи та дії, які б дали змогу перетворити ці сподівання на реальність. Так, не всі бізнес-напрямки з невеликою часткою ринку є «собаками» або «важкими дітьми». Здебільшого ці напрямки виявлялися стабільними, прибутковими та конкурентоспроможними. Відомо також випадки, коли «зірки» або «корови» перетворювалися насправді на «собак» або банкрутували.

3. Матриця BCG, як показав досвід, є ненадійним інструментом визначення відносних інвестиційних можливостей у бізнес-напрямках. Не підтверджується на практиці, що інвестиції в «зірку» вигідніші, ніж у «корову».

Немає також надійних відповідей на запитання: чи можуть грамотні інвестиції перетворити «собаку» на «зірку» чи на «корову»?

4. У моделі, що розглядається, не враховано стан галузі, де діє підприємство, а це важливо. У галузі з низькими темпами зростання роль «корів» не може бути надійно виконуваною, оскільки навіть при невеликих темпах інфляції для підтримки цього напрямку потрібно багато (або навіть усі) фінансових ресурсів, що зменшує або зводить нанівець можливості реінвестування прибутків підприємства в інші напрямки. Низькі темпи зростання галузі збільшують конкурентну боротьбу між фірмами, що може призвести до падіння частки ринку «корови», а це означає зменшення межі доходів і розмірів додаткових коштів, які можна залучити у вигляді інвестицій.

5. Одним із тверджень авторів «матриці VCG» є тісний зв'язок між часткою ринку та прибутковістю, зумовленою ефектом «кривої досвіду» (див. далі). Тут не враховуються особливості окремих галузей: в одних - велика частка ринку дає економію на одиницю витрат, в інших - ні. Це свідчить про те, що частка ринку - це не дуже точний показник перспективності бізнес-напрямку.

6. У межах моделі неможливо надійно спрогнозувати довгострокову привабливість того чи іншого бізнес-напрямку, користуючись показниками темпу зростання ринку/частки ринку, які передбачені матрицею VCG.

Особливе значення для прийняття рішень щодо включення СЗГ до «портфеля» є «крива досвіду» (рис. 8.17), яка орієнтує на дослідження зв'язку масштабів та ефективності виробництва з розмірами СЗГ (що обслуговується). Експериментально встановлено закономірність: зростання виробництва в два рази еквівалентно зниженню витрат на одиницю продукції на 20 %. Розробка стратегії на базі такого підходу означає стратегію економії на масштабах виробництва та спеціалізації, як реалізацію основної конкурентної переваги. Цю модель можна вважати «передмовою» до вивчення таких явищ як «точка беззбитковості» та загально конкурентної стратегії «лідирівання на основі зниження витрат» (за Портером).

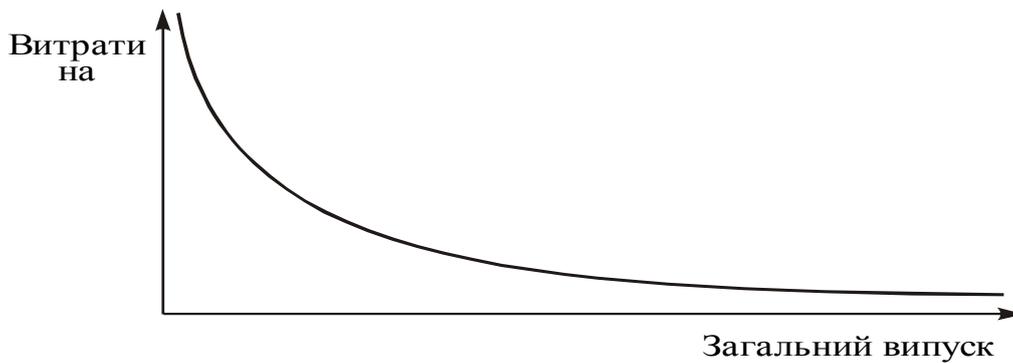


Рис. 8.17. Крива досвіду

Подальший розвиток зазначених моделей, які застосовувалися на початку «портфельного планування», відбувався в напрямку дослідження джерел конкурентних переваг, а не просто констатацією наявності та розмірами їх. Зараз є відомими декілька варіантів матриць BCG з різними характеристиками (деякі з них розглядалися - рис. 8.11 та розглядатимуться нижче).

Подолання обмеженості підходів, які орієнтуються на суто ринкові характеристики продукції демонструють матриці в яких порівняльні критерії відносяться, як до ринкових так і до виробничих сторін. Матриця консалтингової фірми «Скандстрат» (рис. 8.18) містить такі критерії, як «вигода покупця» (найчастіше використовується показник відношення ціни товару до «вигоди», яку отримує покупець при споживання товару, причому «вигода» визначається експертним шляхом) так і «вигода виробника» (найчастіше використовуються варіанти показників рентабельності - ROI, ROA, ROE та рентабельності продажу, одиниці продукції тощо).



Рис. 8.18. Матриця фірми «Скандстрат»

Примітка: «Оптимальний стратегічний вибір» - вид продукції, яка забезпечує як вигоду виробника (наприклад, дохід на вкладені інвестиції), так й вдоволення потреб покупців в межах допустимих цін. Використовуються стратегії розвитку, пріоритетного інвестування тощо.

«Пастка для споживача» - вид продукції, що характеризується прибутковістю виробництва, тобто «вигодою виробника», а також відсутністю «вигоди» для покупця, який не отримує товару з якостями, що відповідають ціні. Захист прав споживачів, а також входження в ринок конкурента з більш привабливими співвідношеннями «ціна / якість» перетворює цю продукцію на **«пастку для виробника»**, оскільки покупець перестає купляти товар у підприємства, яке не опікується його потребами. Використовується широкий спектр стратегій, що відображають відношення керівників та власників підприємства до ситуації, що склалася: від монопольного утримання ринку, до гнучкого реагування на ситуацію, різні типи конкурентних стратегій тощо.

«Приманка для споживача» - вид продукції, що характеризується збитковістю для виробника та вигідністю використання для споживача. Така ситуація може виникнути або внаслідок помилок керівників підприємства, або - на основі рішень про необхідність тимчасово поступитися своїми інтересами для формування ринку на новий, незвичний споживачу товар. Використовується широкий спектр стратегій, що відображають відношення керівників та власників підприємства до ситуації, що склалася: від стратегій зниження витрат, до - стратегій формування ринку.

«Країна дурнів» - вид продукції, який є не вигідним як споживачеві, так і виробникові. Використовуються стратегії скорочення та ліквідації.

Приклад матриці «Скандстрат» демонструє необхідність та можливість урахування інтересів виробників та покупців. Детальне дослідження складових запропонованої моделі дозволяє приймати рішення щодо формування «портфелю підприємства», збалансованого за критеріями вигідності споживача та ефективності виробництва. Такий підхід, безумовно, є більш обґрунтованим, у порівнянні з «росто-дольовою» матрицею БКГ, де

враховуються тільки ринкові характеристики продукції, що виготовляється. Однак, матриця «Скандстрат» теж має свої обмеження:

1. «Вигідність» споживання оцінюється експертним шляхом, отже - залежить від методів, які використовуються для отримання інформації та кваліфікації дослідників. Модель не передбачає усталеного методичного підходу визначення окремих складових, тому запропоновані авторами висновки не забезпечені методично.

2. Розподіл продукції, що випускається, за квадрантами дуже спрощений. «Попадання» того або іншого продукту у квадрант зумовлюється різними причинами, тоді як усі вони отримують однакову назву. Визначення стратегій щодо окремих продуктів потребує більш глибокого аналізу.

3. Модель не дає можливості надійно спрогнозувати перспективу окремих бізнес-напрямоків, наслідки вибору та виконання стратегій.

4. Відсутні стандартні стратегії для окремих квадрантів.

5. Модель не надає можливості визначити «критичний рівень» продукції, яка опинилася у «приманці для споживача» та «пастці».

Проте, зазначені недоліки моделі, що розглядається, не зменшують її використання як допоміжного інструмента під час аналізу та планування «портфеля».

Консалтингова фірма BZB запропонувала свою матрицю для аналізу та планування «портфелю». В цій моделі використовуються як критерії показники «значення товару для покупця» та «якість виконання».

Такі критерії спрямовують аналіз на перевірку доцільності випуску тих чи інших товарів («значення товару») з необхідним рівнем якості («якість виконання»). Тобто, як і в матриці «Скандстрат» застосовується як ринкові (споживчі), так і виробничі критерії.

В залежності від того, в який саме квадрант попаде той або інший вид продукції, спрямованість стратегічних рішень буде різною: або підвищувати значення товару для покупця («вигоду споживача» - за матрицею «Стандарт»), тобто впливати на параметри попиту, або змінювати умови виробництва

(підвищувати «якість виконання» - за BZB; зменшувати «вигоду виробника», тобто знижувати витрати чи підвищувати продуктивність - за матрицею «Скандстрат»), тобто впливати на виробництво.

Так само, як й у попередній моделі, тут є подібні обмеження, що пояснюються досить жорсткою градацією класифікаційних ознак стосовно продуктів (бізнес-напрямків) до окремих квадрантів.

Матриця BZB має використовуватися як один з інструментів при аналізі та плануванні портфеля підприємства, для розробки продуктово-товарних стратегій.

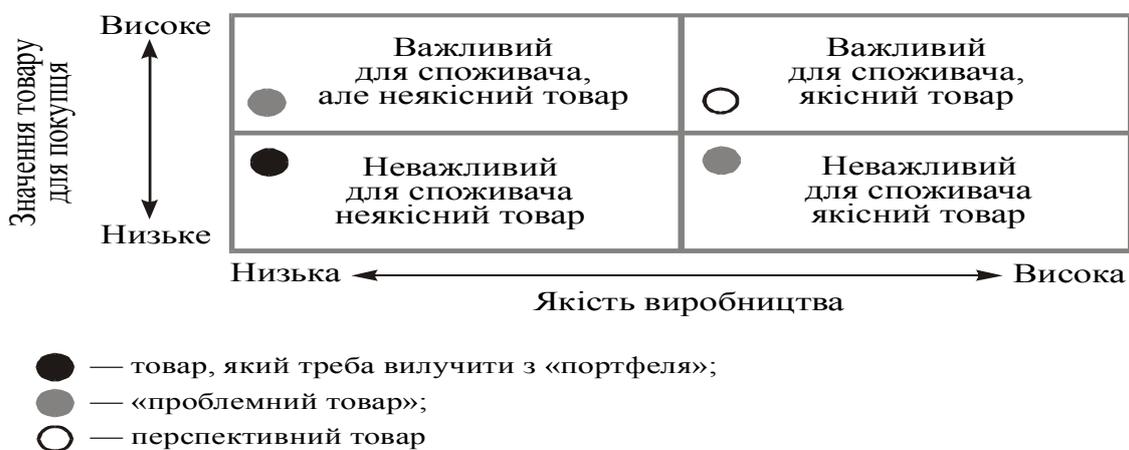


Рис. 8.19. «Аналіз закріплення» (за BZB)

Найвідомішими та найбільш розповсюдженими є чотириохквADRANTНІ матриці. Найбільш уживані розглянуто. Вони доволі прості та забезпечують певний рівень обґрунтованості рішень, що приймаються на їх основі.

Більш розвиненою моделлю, яка використовується для портфельного аналізу та проектування, є дев'ятисекторна матриця, розроблена фахівцями консалтингової групи «Мак-Кінсі», яка співпрацювали з відомою фірмою «Дженерал Електрик» («GE-McKincey»).

У ній, на відміну від попередніх, використовуються системні критерії: «конкурентна позиція фірми» та «привабливість виду діяльності».

**КРИТЕРІЇ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КООРДИНАТ МОДЕЛІ
«ДЖЕНЕРАЛ-ЕЛЕКТРИК - МАК-КІНСІ»**

Конкурентний позиція	Привабливість напрямку діяльності (бізнесу)
1. Відносна частка ринку. 2. Різниця у прибутковості товарів відносно основних конкурентів. 3. Здатність конкурувати по цінах і якості на певному ринку. 4. Технологічні переваги організації. 5. Маркетингові переваги організації. 6. Рівень менеджменту. 7. Значення певних споживачів та ринку для організації. 8. Гнучкість в реакції на зміни в оточенні	1. Розмір та темпи зростання ринку. 2. Характеристика конкуренції. 3. Прибутковість ринку. 4. Вимоги до технологій та інвестицій для розширення (збереження ринку). 5. Бар'єри входу/виходу з галузі. 6. Сезонність попиту. 7. Вплив циклічності на виробництво. 8. Вплив зовнішнього середовища на СЗГ

Привабливість видів діяльності (бізнесу, галузі)

		Висока	Середня	Низька
Конкурентна позиція	Сильна	<i>Зростання;</i> ❖ пошуки шляхів лідирування; ❖ максимізація інвестицій	❖ <i>Вибіркове зростання</i> (пошук «сегментів росту»); ❖ контроль інвестування; ❖ підтримка позиції	<i>Підтримка «граничної» позиції,</i> ❖ стабілізація; ❖ пошуки готівки; ❖ інвестування в підтримку досягнутого рівня
	Середня	<i>Вибіркове зростання;</i> ❖ оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію; ❖ визначення слабкостей та запобігання їм; ❖ підтримка сильних сторін через контрольоване інвестування	<i>Стабілізація;</i> ❖ визначення зростаючих сегментів; ❖ вибіркове інвестування; ❖ скорочення в окремих напрямках	<i>Скорочення напрямку (асортименту);</i> ❖ мінімізація інвестицій («збирання врожаю»); ❖ позиція «відмови» від підтримки (деінвестування) або плановий вихід

Низька	<i>Стабілізація;</i> ❖ пошуки ніш; ❖ розгляд варіанта придбання (створення спільного підприємства); ❖ планове скорочення	<i>Стабілізація;</i> ❖ пошуки ніш (вибіркове інвестування); ❖ розгляд варіанта виходу («збирання врожаю» або деінвестування)	Ліквідація, швидкий вихід

Рис. 8.20. Варіанти стандартних стратегічних рішень, що приймаються за моделлю «Дженерал-Електрик - Мак-Кінсі»

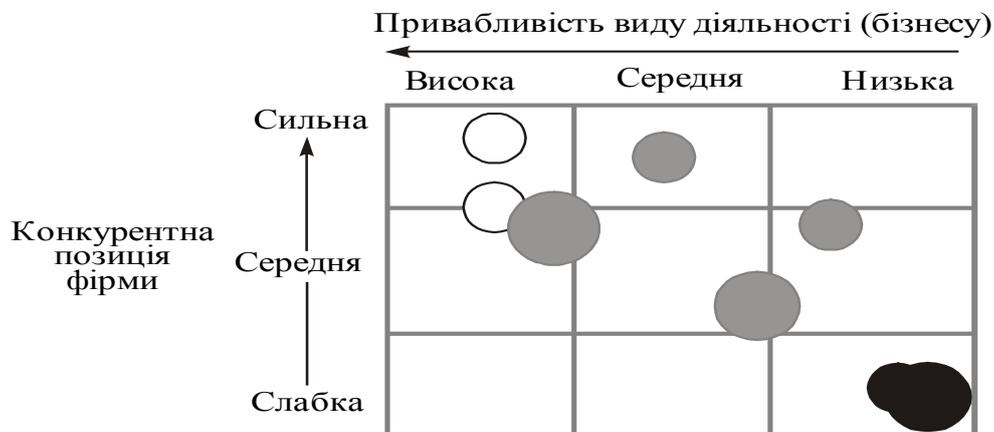


Рис. 8.21. Модель «Дженерал-Електрик - Мак-Кінсі» (умовний приклад)

Матриця «Дженерал-Електрик - Мак-Кінсі» має деякі переваги порівняно з матрицею БКГ. Розглянемо деякі з них.

1. Наявність дев'яти секцій-квадрантів дає змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, що обслуговується фірмою, а й виявити проміжні позиції.

2. Застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку; привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства.

3. Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення, у разі потреби становища, що склалося.

4. Більш розгорнена картина позицій бізнес-напрямків дає змогу спрямовувати ресурси для розвитку або підтримки в ті сфери, які характеризуються середньою або високою привабливістю (прибутковістю) галузі та середньою або сильною конкурентоспроможністю, оскільки нерідко (як показали дослідження) саме ці продукти та бізнес-напрямки ставали найперспективнішими та найнадійнішими.

Водночас модель, що розглядається, має такі недоліки:

- ❖ матриця дає загальні рекомендації щодо окремих бізнес-напрямків: зростання й розвиток, збереження та підтримка, «збирання врожаю» й ліквідація. Ці підходи прийнятні на етапі формулювання стратегій, але вони не можуть розкрити специфіки конкурентних підходів і поведінки на ринку;

- ❖ матриця «GE-McKinsey» має ті самі недоліки, що й матриця BCG, - не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків;

- ❖ ринкові параметри розглядаються у статистиці, що призводить до помилок в оцінці перспектив в системі «продукт- ринок»;

- ❖ конкурентоспроможність бізнес-напрямків оцінюється досить поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунків окремих складових (наприклад, таких показників, як технологічні можливості, рівень управління тощо).

Зараз існує досить широкий вибір видів серед десятків моделей аналізу та планування «портфеля» підприємства, де використовуються *локальні* або *системні* критерії вибору окремих СЗГ для включення або виведення їх з «портфеля».

Локальний критерій - це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами відносної важливості досягнення СЗГ кількісної характеристики фактора, що визначає етап у досягненні

конкретної мети, виконанні певної стратегії чи заходу з погляду їхнього внеску у формування системного критерію.

Системний критерій - це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами відносної важливості параметра СЗГ (або іншого досліджуваного об'єкту), визначеного як система факторів і шляхів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії або заходу) з точки зору внеску цього параметра в досягнення загальної мети підприємства.

Локальні критерії визначають у такому порядку:

- ❖ знаходять показники, які б адекватно визначали характеристики фактора;
- ❖ встановлюють інтервали допустимих коливань показників;
- ❖ обчислюють ці показники за фактично здійсненими роботами;
- ❖ знаходять експертні оцінки причин формування досягнутих кількісних характеристик локальних критеріїв.

У разі використання якісних характеристик локальних критеріїв в основному застосовуються експертні методи оцінки на основі шкал інтервалів або порядкових шкал. При цьому значного поширення набувають методи ранжування, парних порівнянь або безпосередньої оцінки.

Методи обчислення системних критеріїв у рангах можуть базуватися на лексикографічній впорядкованості локальних пріоритетів, що виміряні в рангах. Відомо також методи обчислення системних критеріїв за локальними з використанням шкали інтервалів.

Виокремивши системні та локальні критерії, можна побудувати майже необмежену кількість матриць для аналізу СЗГ з різних точок зору, що забезпечує точність у формуванні «портфеля» підприємства.

У «портфельному» аналізі та плануванні СЗГ розглядається як будівельний блок «портфеля» підприємства, що дає змогу здійснювати їх взаємозамінність (модульний принцип) залежно від характеристик та обраних стратегій. Для кожної СЗГ можуть бути застосовані стратегії в діапазоні: стандартні стратегії, що розробляються для СЗГ, орієнтовані на споживання

однорідної продукції (вугілля, нафта, електроенергія, чавун тощо), стандартні стратегії з «косметичним» коригуванням щодо змін у рекламі, ФОПСТИЗ тощо, спеціальні стратегії для окремих (як правило, великомасштабними) СЗГ, мішаний варіант для поліпродуктових підприємств (найчастіше - конгломератів). На основі «портфельного аналізу» по кожному з напрямків діяльності (СЗГ) можуть бути розроблені такі стратегічні альтернативи їх подальшого існування:

- ❖ агресивна експансія (офензивна стратегія);
- ❖ зміцнення позиції на ринку (дефензивна стратегія);
- ❖ скорочення діяльності;
- ❖ реструктуризація виробничо-збутового потенціалу;
- ❖ підготовка до розпродажу та закриття окремих підрозділів підприємства (табл. 8.3, рис. 8.5).

Координуючи різні напрямки діяльності під час формування «портфеля», підприємство має змогу підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок взаємодоповнення, синергізму, який надає додаткові переваги, яких неможливо досягти за умов, коли «стратегічний портфель» є простою сумою окремих планів розвитку наявних напрямків (СЗГ). За допомогою «стратегічного портфеля» можна визначити інвестиційні пріоритети та основи для розподілу ресурсів, досягши більшої ефективності їх використання. Досконалішою моделлю аналізу та формування «портфеля» підприємства є «матриця балансу життєвого циклу СЗГ». Для використання зазначеної моделі слід нагадати деякі особливості концепції «життєвого циклу» продукції (товарів). Життєвий цикл продукції характеризується різними етапами, на кожному з яких вона має різні показники. (рис. 8.22 і 8.23). Щоб підприємство працювало ритмічно та прибутково, доцільно враховувати ці показники. Модель, що отримала назву «матриця балансу життєвого циклу СЗГ», запропонована Хофером [64, с. 378 - 754] і розвинена консалтинговою групою «Артур Літл», містить 16 квадрантів, кожен з яких відбиває певний етап розвитку «життєвого циклу» та

конкурентну позицію організації в галузі. Як і в попередніх моделях, розміри кола відповідають розмірам ринку, а сектори визначають ринкову частку, яку займає на ньому підприємство. На відміну від попередніх моделей, ця матриця змушує здійснювати аналіз у динаміці та балансування «життєвих циклів» окремих СЗГ (бізнес-напрямків) у «портфелі» фірми.



Рис. 8.22. Динаміка прибутку і обсягу продажу протягом «життєвого циклу» товару

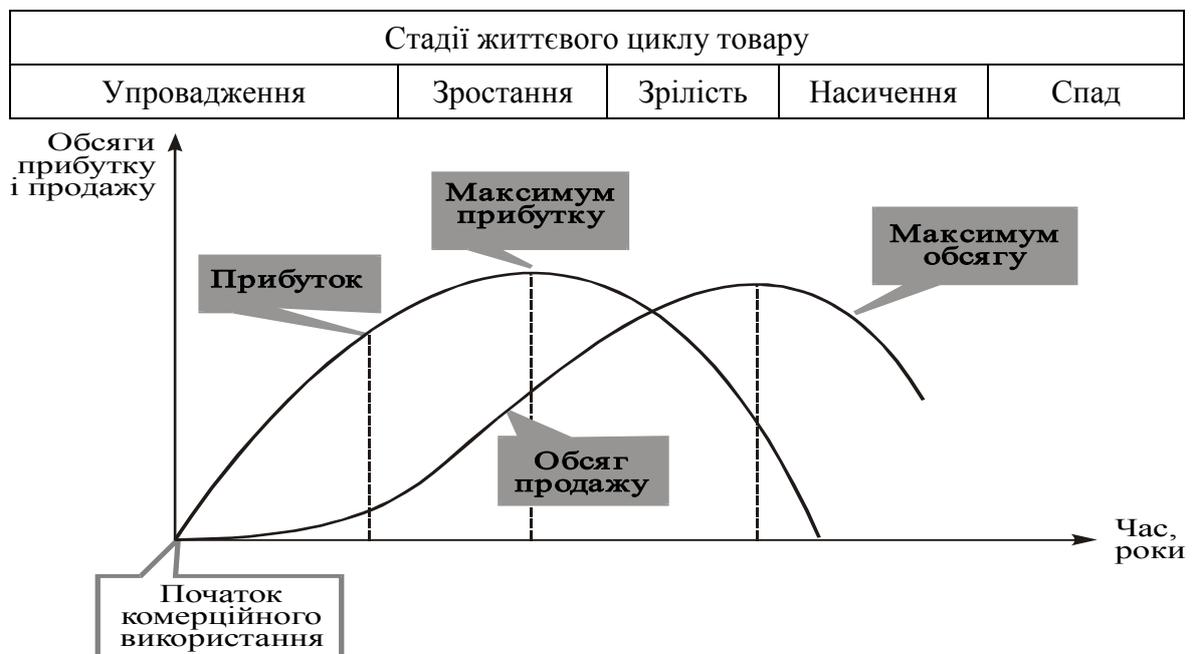


Рис. 8.23. Основні стадії життєвого циклу товару в період його реалізації на ринку

СТАНДАРТНІ РІШЕННЯ ЗА «МАТРИЦЕЮ БАЛАНСУ ЖИТТЄВИХ

		Зародження	Зростання (1-ша та 2-га фази)
Конкурентна позиція (статус)	Переважаюча (дуже високий)	❖ Становлення ❖ Швидке зростання	❖ Швидке зростання ❖ Досягнення цінового лідерства ❖ Оновлення ❖ Захисна позиція
	Сильна (високий)	❖ Становлення ❖ Диференціація ❖ Швидке зростання	❖ Швидке зростання ❖ Захват ринку ❖ Досягнення цінового лідерства ❖ диференціація
	Сприятлива (середній)	❖ Становлення ❖ Диференціація ❖ Фокусування ❖ Швидке зростання	❖ Диференціація ❖ Фокусування ❖ Захват ринку ❖ Зростання на основі розвитку виробництва
	Слабка	❖ Становлення ❖ Зростання з розвитком виробництва ❖ Фокусування	❖ Збір врожаю ❖ Захват ринку ❖ Утримання ніші ❖ Пошук нової ніші ❖ Фокусування ❖ Зростання з розвитком виробництва
	Збиткова	❖ Скорочення витрат ❖ Пошук ніші ❖ Захоплення ніші ❖ Зростання з виробництвом	❖ Перепрофілювання виробництва ❖ Скорочення

Стандартні стратегії, згідно з «матрицею балансу життєвих циклів продуктів» подано у порядку переваг (табл. 8.7). Це ще раз демонструє багатоваріантність рішень, що їх можуть приймати керівники та власники організацій.

«Матриця балансу життєвого циклу СЗГ» (табл. 8.8) базується на таких засадах.

1. СЗГ різняться за конфігурацією графіка «життєвого циклу» та часовим параметром.

2. Треба поділити СЗГ так, щоб «провал» в одній СЗГ не призводив до загального «провалу» діяльності підприємства, тобто досягти певного чергування етапів «життєвого циклу» різних СЗГ.

Таблиця 8.7

ЦИКЛІВ» ЗГІДНО З ФАЗАМИ «ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОДУКТІВ»

Зрілість	Старіння
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Захисна позиція ❖ Досягнення цінового лідерства ❖ Оновлення ❖ Швидке зростання (на новій базі) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Захисна позиція ❖ Фокусування ❖ Оновлення ❖ Зростання (на новій базі) або ❖ Ліквідація напрямку
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Досягнення цінового лідерства ❖ Оновлення ❖ Фокусування ❖ Диференціація ❖ Зростання (на новій основі) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Пошук ніші ❖ Утримання ніші ❖ Оновлення, зростання з виробництвом ❖ «Збір врожаю» (або ліквідація)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Збір врожаю ❖ Утримання ринку ❖ Пошук ніші ❖ Утримання ніші ❖ Оновлення ❖ Диференціація ❖ Фокусування, зростання з виробництвом 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Економія на витратах ❖ «Збір врожаю» ❖ Диференціація ❖ Зростання на новій базі (або ліквідація)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ «Збір врожаю» перепрофілювання ❖ Пошук ніші ❖ Скорочення 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Економія на витратах ❖ Скорочення ❖ Ліквідація
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ліквідація (поступова або негайна) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ліквідація (негайна)

3. Оскільки прибутковість на різних фазах життєвого циклу різна в різних СЗГ, треба враховувати необхідність підтримки сумарної прибутковості підприємства.

Вибір типу матриці для аналізу бізнес-напрямків і формування «портфеля» залежить від переваг, які віддають тим чи іншим підходам керівники підприємства. Можливо, підприємству доцільно побудувати всі моделі, щоб сформувати загальну картину з погляду різних перспектив. Кожен

з підходів має свої «за» й «проти», однак у будь-якому разі важливим є те, що, досягши аналітичної повноти та точності в опису ситуації, яка склалася, можна створити підґрунтя для розв’язання більш складної проблеми - формування та управління «портфелем» з метою отримання якнайкращих результатів від використання ресурсів підприємства.

Таблиця 8.8

МАТРИЦЯ БАЛАНСУ «ЖИТТЄВИХ ЦИКЛІВ» СЗГ (приклад)

Капітало-вкладення	Екстраполяція Контр. цифра						
Прибутки	Екстраполяція Контр. цифра						
Обсяг продажу	Екстраполяція Контр. цифра						
Конкурентний статус (наявний)	Дуже високий						Короткострокова перспектива
	Високий		C3X ₂				
	Середній						
	Слабкий					C3X ₁	
	Збитковий						
Фази ЖЦ		Становлення	Перша фаза зростання	Друга фаза зростання	Зрілість	Затухання	
		E	G ₁	G ₂	M	D	
Конкурентний статус (прогноз)	Дуже високий		C3X ₃		C3X ₂		Довгострокова перспектива
	Високий						
	Середній		C3X ₄		C3X ₂		
	Слабкий					C3X ₁	
	Збитковий						
Обсяг продажу							
Прибутки							
Капітало-вкладення							

○ — Розмір ринку ◐ — Частка компанії — — — — Довгострокові позиції
 «Заявлені позиції» (для перспективної роботи)

«Портфельне планування» на початку 1980-х років зіткнулося з проблемою масштабів (розмаху) диверсифікації. Виникло два підходи в розв'язанні цього питання.

1. Диференціація «портфеля» має бути мотивованою синергією між різними напрямками діяльності (підсистемами, що відповідають за їхнє здійснення). Це пов'язано з наявністю спорідненої, горизонтальної чи концентричної (центрованої) диверсифікації.

2. Диференціація «портфеля» без будь-яких обмежень, яка базується на неспорідненій, конгломератній диверсифікації, менш ефективна, оскільки, як показав досвід збанкрутілих конгломератів і фірм, що нині занепадають (наприклад, ІТТ, TRW та ін.), дає малу частку «доданої вартості», що відбивається на загальній ефективності.

Аналіз взаємозв'язку та взаємопідтримки окремих СЗГ треба здійснювати залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів (табл. 8.9). У таблиці використовуються експертні оцінки щодо щільності взаємодії окремих СЗГ.

Таблиця 8.9

АНАЛІЗ ВЗАЄМОДІЇ СЗГ

Поставляючі СЗГ					
	СЗГ ₁	СЗГ ₂	СЗГ ₃	СЗГ ₄	Сумарна залежність
СЗГ ₁		1	2	4	
СЗГ ₂	7		9	4	
СЗГ ₃	5	3		5	
СЗГ ₄	3	2	4		
Сумарний внесок					

Кожна цифра в таблиці - експертна оцінка ступеня взаємозв'язку «поставляючих» та «одержуючих» СЗГ. Характер взаємозв'язку СЗГ може бути дуже різноманітним: реалізація загальної ідеї, спільне створення продукції,

використання однієї системи ФОПСТИЗ тощо. До форми додається характеристика наявного та можливого взаємозв'язку, а також заходи щодо кооперації, інтеграції та делегування повноважень між окремими напрямками діяльності.

Окрема проблема, яка постає перед розробниками «портфеля» підприємства - це *досягнення синергії між різноманітними напрямками діяльності*

Синергія формується за рахунок взаємопідтримки та взаємодоповнення різних бізнес-напрямків, спрямованих на обслуговування СЗГ, окремих підсистем виробничо-управлінської системи підприємства, а також із залученням партнерів з поза меж підприємства. Наприклад, встановлення зв'язків з науково-дослідними, інформаційно-аналітичними організаціями дає змогу прискорити процес освоєння нових видів виробів і каналів збуту. Розвиток освітнього напрямку стимулює видання підручників, методичних посібників, створення навчальних комп'ютерних програм тощо.

На відміну від більшості матричних моделей, що застосовуються для «портфельного» аналізу та планування, в процесі аналізу взаємопідтримки СЗГ широко застосовуються їхні виробничі характеристики.

Результатом аналізу діючого «портфеля» мають бути:

- ❖ загальні стратегічні рекомендації стосовно управління кожною СЗГ (бізнес-напрямком): зростання, підтримка (стабілізація), скорочення, «збирання врожаю» або ліквідація;
- ❖ висновок про освоєння (або ні) нових СЗГ (бізнес-напрямків) для ліквідації «стратегічної прогалини»;
- ❖ розв'язання проблеми типу та масштабів диверсифікації «портфеля»;
- ❖ виокремлення та вилучення з портфеля неприбуткових (збиткових) бізнес-напрямків для підвищення їхнього потенціалу за рахунок синергії;
- ❖ перегляд системи стратегічних цілей і загальних стратегій підприємства.

У плановому «портфелі» відображено збалансований різними способами набір найперспективніших СЗГ.

Будь-який «портфель» підприємства не може бути сформований раз і назавжди. Зміни в попиті зумовлюють необхідність змін у продукції, що її виготовляє підприємство, а це, у свою чергу, потребує змін у виробничому процесі.

Якщо ринок формує вимоги до продукції, яку має випускати підприємство, щоб забезпечити її збут, виробництво виступає тим фактором, який характеризує можливості більшого чи меншого рівня задоволення цих вимог. Як зазначалося, лише поєднанням споживчо- та виробничо-орієнтованого підходу до планування діяльності підприємства можна забезпечити успіх, тому при аналізі будь-якої СЗГ і формуванні для неї продуктової стратегії замало користуватися лише ринковими характеристиками. Треба враховувати параметри попиту і пропозиції (рис. 8.24).



Рис. 8.24. Етапи процесу прийняття рішення про виробництво товару

Критерії вибору продуктових стратегій (стратегій роботи на СЗГ) можна поділити на дві основні групи.

Ринкові:

- ❖ місткість ринку;
- ❖ прогноз попиту (розвиток/скорочення);
- ❖ загальне становище на ринку (конкурентна позиція), частка ринку;
- ❖ рівень цін і прибутковості в галузі;
- ❖ наявні та можливі конкуренти, прогноз у розвитку конкуренції;
- ❖ наявні та можливі товари-замінники;
- ❖ можлива тривалість «життєвого циклу» товару;
- ❖ вплив сезонних та інших циклічних факторів на попит;
- ❖ характер і міцність бар'єрів входу/виходу;
- ❖ доступність та рівень якості постачання необхідними

компонентами;

- ❖ комерційна ефективність наявних і запланованих до випуску товарів (результати «аналізу портфеля»);

- ❖ ефективність роботи каналів розподілу та збуту.

Виробничі:

- ❖ можливі обсяги виробництва;
- ❖ потреба в інвестиціях (обсяги та терміни);
- ❖ рівень і терміни окупності проектів;
- ❖ рівень патентного захисту (товару, технології, способу

виробництва);

- ❖ імовірність конкурентоспроможного конструкторсько-технологічного розв'язання проблем виробництва та використання товару;

- ❖ можливий рівень витрат на: експериментальну стадію; модернізацію та реконструкцію діючого виробництва і на створення або придбання нового виробництва;

- ❖ терміни завершення етапів робіт і час створення комерційно завершеного товару;

- ❖ перелік можливих складностей технічного, фінансового, кадрового й іншого характеру та способи їхнього подолання;

❖ рівень ефективності виробництва при реалізації продукції за конкурентоспроможною ціною.

Рішення про напрямки діяльності (бізнесу) з освоєння тих чи інших СЗГ, що спрямовують підприємство, відмовитися від одних і освоїти нові СЗГ, тісно пов'язані з виробничим потенціалом фірми. Дуже ризикованою є продуктова стратегія, яка не відповідає цільовій спрямованості виробничого потенціалу підприємства.

Цільова спрямованість та «навички» потенціалу оцінюються за профілем виробничої системи - основної ланки підприємства, а інтервал відмінностей між «старою» та новою продукцією «задають» масштаб і характер змін у виробничому процесі.

У разі великих розбіжностей у наявних і необхідних властивостях потенціалу, тобто за перепрофілювання, фірма стає початківцем у новій сфері, відмовившись від того, що вона вміє та здатна робити краще та ефективніше за інших.

Крім того, треба враховувати, що будь-які різкі зміни у виробництві супроводжуються падінням обсягів виробництва, а іноді потребують зупинки виробничого процесу (тимчасово - для переобладнання або зовсім - у разі запровадження нової продукції), тому у продуктових стратегіях найчастіше використовують еволюційний підхід до їхньої зміни.

Це відбивається в оцінках рівня ризику щодо нових продуктових стратегій. Ризик підвищується, коли в одній стратегії планується до освоєння «новий продукт та новий ринок».

За оцінками І. Ансофа [7], розподіл імовірностей досягнення запланованих обсягів реалізації може бути таким (табл. 8.10).

Таблиця 8.10

МАТРИЦЯ «ПРОДУКТ - РИНОК»

Характеристика ринку	Продукція, що виготовляється зараз (автомобілі бізнесменам на	Нова продукція, але пов'язана з тією, що виготовляється (автомобілі	Цілком нова продукція (недільні тури)
-----------------------------	--	--	--

	прокат)	дружинам бізнесменів)	
Існуючий ринок	90 %	60 %	30 %
Новий, але пов'язаний з існуючим	60 %	40 %	20 %
Цілком новий	30 %	20 %	10 %

Еволюція продуктових стратегій на підприємстві може відбуватися в такому порядку.

1. Освоєння виробництва та збуту нового продукту.
2. Збут освоєного продукту на нових ринках.
3. «Раціоналізація використання» (тобто знаходження нового застосування для існуючих продуктів).
4. «Підживлювальна інтеграція» (наприклад, виготовлення напівфабрикатів, запчастин, що входять як складові до основного продукту, на продаж).
5. Територіальна експансія або всебічна інтеграція (наприклад, з постачальниками та системою збуту для впровадження загальних стандартів високого рівня якості на всі компоненти).
6. Виробничо-технічна еволюція з метою уникнення слабких місць існуючих продуктів і підвищення їхніх техніко-економічних показників (насамперед зниження собівартості).
7. Щорічна модифікація продукту (в тому числі «косметичного коригування») - центрована диверсифікація.
8. Споріднена диверсифікація (виготовлення серії продуктів на основі базового).
9. Неспоріднена диверсифікація (тобто виробництво доповнюючих товарів).
10. Конгломератна диверсифікація (освоєння непов'язаних з основним бізнес-напрямком видів виробів або послуг).
11. Баланс «життєвих циклів» продуктів (СЗГ) з метою отримання синергічного ефекту.

12. Залучення додаткових інвестицій для розвитку підприємства в різних напрямках (робота з певним «стратегічним набором» з метою вдосконалення всіх підсистем підприємства).

13. «Закриття» циклу обігу грошей за рахунок гнучкої системи збуту (кредити, знижки, подарунки тощо).

Етапи 1 - 6 у наведеному переліку еволюції продуктивних стратегій пов'язані з розробкою та освоєнням виробництва і збуту нової продукції, що є дуже складним процесом, у якому беруть участь усі підсистеми підприємства в більшому або меншому обсязі. Але головними тут є підсистеми маркетингу, нових досліджень, розробок і виробництва (рис. 8.25).

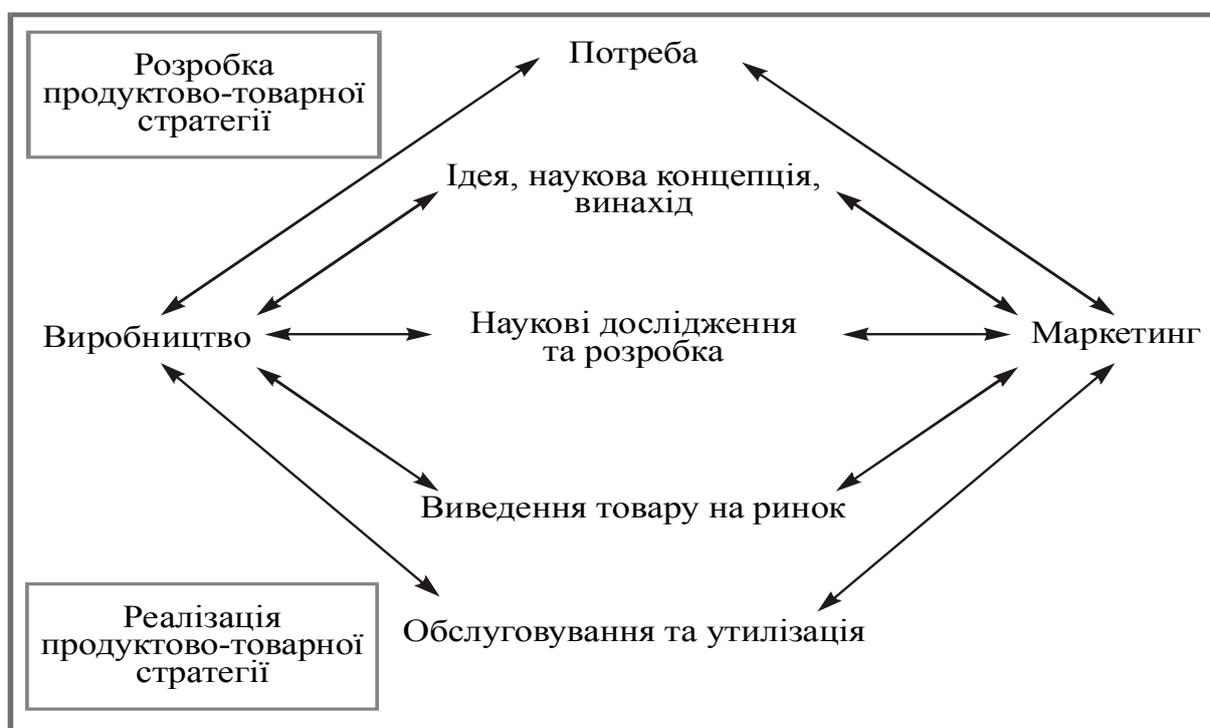


Рис. 8.25. Концепція створення та реалізації продуктової стратегії

Наявність однієї або багатьох продуктово-товарних стратегій визначає і виробничо-управлінську структуру підприємства, його переваги та недоліки. Розглянемо окремі варіанти стратегій, їх переваги та недоліки.

Стратегія концентрації або центральної диверсифікації («стратегічного фокусування») на одному напрямку діяльності тісно пов'язана з реалізацією загальної конкурентної стратегії - лідирування на основі зниження витрат.

Основні конкурентні переваги підприємств, які обрали зазначену стратегію концентрації, зумовлюються:

- ❖ високим ступенем спеціалізації та професіоналізації діяльності;
- ❖ можливістю налагодити використання виробничого потенціалу фірми в найбільш ефективному режимі;
- ❖ використанням нагромадженого підприємством досвіду щодо визначення та опанування найперспективніших підходів до вдосконалення технологій виробництва і/або задоволення потреб споживачів; впровадження інновацій у сам продукт (послугу) та/чи будь-яку іншу підсистему підприємства;
- ❖ перетворенням конкурентних переваг, зумовлених обраною стратегією, та можливостями швидкого впровадження інновацій у стабільний імідж фірми-лідера, формування підприємства «кращого з найкращих» за продукцією «стратегічного фокусу». Спеціалізовані фірми реалізують переваги великих систем і мають економію на масштабах виробництва, але це досягається в разі обслуговування великих СЗГ з більш-менш стабільними характеристиками.

Стратегія диверсифікації - процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

Умови, що спонукають керівників приймати рішення стосовно диверсифікації, такі:

- ❖ «звичні» для підприємства ринки насичені, попит скорочується (основні товари перейшли у стадію «загасання» в своєму «життєвому циклі»);
- ❖ підприємство має фінансові ресурси, які можна вкласти в інший бізнес;
- ❖ наявні можливості (розробки, виробничі потужності, сировина, кваліфіковані кадри) для створення синергічного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності;

❖ антимонопольне регулювання не дає змоги й надалі розвивати виробництво в освоєній галузі;

❖ диверсифікація дає змогу скоротити рівень сплати податків за рахунок освоєння напрямків діяльності, де існують пільги;

❖ диверсифікація створює можливості виходу на міжнародні ринки;

❖ диверсифікація дає змогу розвивати перспективні коопераційні зв'язки з прогресивними (насамперед - науково-дослідними) організаціями з метою формування довгострокових конкурентних переваг.

Останніми роками сформувався нове бачення стратегії диверсифікації. Як і кожне економічне явище, диверсифікація має позитивні та негативні наслідки.

Стратегія спорідненої диверсифікації полягає у використанні хоча б одного з наявних факторів виробництва: технології, постачальників, сировини або матеріалів, схожих методів і know-how з управління, маркетингу, використання персоналу; каналів розподілу та збуту, орієнтованих на тих самих споживачів, для розширення можливостей вдоволення потреб споживачів. Споріднена диверсифікація може бути більш або менш тісною залежно від масштабів використання наявного виробничого та торгово-збутового потенціалу.

Варто зазначити, що вплив спорідненої диверсифікації на підвищення ефективності функціонування підприємства може посилитися, якщо створюється торгова марка чи існує надійний «goodwill». Це формує підґрунтя для якнайшвидшого визнання на ринку нових для підприємства товарів чи послуг, «задає» їхній досить високий конкурентний статус.

Якщо нові для підприємства види діяльності, зумовлені стратегією спорідненої диверсифікації, досить близькі до старих, базових, то можна знизити витрати за рахунок старих методів і заходів, підвищити якість продукції на базі свого нагромадженого досвіду (який, можливо й не потребує коректив), «підсилити» конкурентні можливості традиційних товарів тощо. Іншими словами, продумана стратегія спорідненої диверсифікації має

потенційні синергічні ефекти для всього «портфеля» та «стратегічного набору підприємства».

Стратегія неспорідненої та конгломератної диверсифікації означає освоєння нових видів продуктів і послуг. Їхні розбіжності характеризуються зв'язком з освоєними напрямками діяльності. За неспорідненої диверсифікації новий продукт є доповненням до основного, сприяє його збуту на основних ринках. У цьому випадку організація починає виробляти доповняльні продукти (послуги), що можуть реалізовуватися комплектом з базовим виробом, при виробництві яких з'являється можливість використання ефекту суміщення витрат (основних та додаткових). У разі неспорідненої диверсифікації зміни, що торкаються виробничого потенціалу не мають принципового характеру та не потребують радикальних змін в організації.

При конгломератній диверсифікації новий продукт не пов'язаний з основним, потребує не лише нової виробничої, а й нової збутової системи, орієнтованої на нового споживача з іншими потребами.

Конгломератна диверсифікація може розглядатися як створення «держави в державі» з точки зору відсутності зв'язків між підсистемами організації.

Зазначена стратегія, як показує досвід процвітаючих фірм, обирається за одним критерієм - прибутком від діяльності, незалежно від галузі.

ПЕРЕВАГИ ТА БАР'ЄРИ СПОРІДНЕНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ [78]

Стратегія диверсифікації	Характеристики диверсифікації	
	Потенційні переваги	Потенційні бар'єри
I. Диверсифікація, пов'язана з використанням торгово-збутового потенціалу		
Використання/поділ діяльності за збутом/точками збуту	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Низькі збутові витрати (використання тих самих каналів); ❖ краще розуміння ринку; ❖ посилена технічна сторона пропозиції покупцям; ❖ розширений перелік зручностей для покупців (використання одного джерела); ❖ кращий доступ до покупців (декілька пропозицій для одного покупця) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Наявність різних звичок споживання продуктів (послуг) у однієї групи споживачів; ❖ різна ефективність продавців у пропонуванні різних продуктів (послуг); ❖ різна увага до різних продуктів, ураховуючи їхню привабливість для споживача
Використання/розділення післяпродажних послуг і ремонту	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Низькі витрати на обслуговування (розділення існуючої, налагодженої системи); ❖ краще використання персоналу, що надає послуги (за рахунок ефективнішого використання робочого часу); ❖ швидке обслуговування при викликах 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Потреби в різному обладнанні та/чи навичках персоналу при наданні послуг і ремонті; ❖ можливості обслуговування та ремонту безпосередньо самими споживачами

Використання єдиної торгової марки	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Підвищення торгової марки та іміджу підприємства; ❖ збільшення довіри до торгової марки з боку споживачів (ще один якісний продукт процвітаючої фірми) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Втрата репутації внаслідок виготовлення та спроби продажу одного з виробів нижчої якості
Використання каналів просування та реклами	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Низькі витрати на просування нових товарів (використання тих самих каналів); ❖ великий вплив реклами на просування нових продуктів 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Підходящі форми та методи реклами для нових товарів можуть бути іншими; ❖ підходящі терміни просування для нових товарів можуть бути іншими
Використання тих самих каналів розподілу	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Низькі витрати на розподіл (для нових товарів); ❖ розширення можливостей в укладанні договорів з відомими оптовими та роздрібними торговцями по нових продуктах, а отже, розширення частки ринку, конкурентної позиції у дилерів, прибутковості підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ділери не погоджуються з домінуванням одного постачальника і віддають перевагу різним джерелам та лініям постачання; ❖ важко розділяти та використовувати канали розподілу в той час, як існують інші канали, здатні просувати вироблену продукцію
Використання наявної системи обробки замовлень	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Низькі витрати на обробку замовлень нової продукції; ❖ затримка в купівлі продукту «на заміну» у покупця створює потребу в додаткових послугах з ремонту, розширює послуги 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Розбіжність у циклах замовлень старих/нових продуктів і в додаткових послугах знижує ефективність системи замовлень
II. Диверсифікація, пов'язана з використанням виробничого потенціалу		
Використання наявної системи	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Низькі витрати на постачання для нових продуктів; ❖ удосконалення системи 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Потреби у МТР, що постачаються, різні за термінами, якістю та іншими специфікаційними ознаками; ❖ постачання для різних виробництв (заводів) потребує розміщення

постачання	постачання та якості поставок; ❖ поліпшення обслуговування з боку постачальника (як клієнта, що розвивається)	додаткових елементів системи постачання в децентралізованому режимі; ❖ централізована система не дає в таких умовах суттєвих переваг
Використання (розділення) виробничих потужностей	❖ Низькі витрати на створення нових виробництв; ❖ краще використання виробничих потужностей: підвищення попиту на один вид продукту супроводжується зниженням попиту на інший; ❖ збільшення масштабу діяльності створює умови спрощення доступу до кращої технології та підвищення якості	❖ Додаткові витрати при переході з виготовлення одного виду продукту на інший (чим частіше ці переходи, тим вищі витрати); ❖ дороге спеціальне обладнання та інструменти використовуються недостатньо або потребують якісного переналадження (з високими витратами) для виготовлення «непрофільної продукції»

Використання (розділення) налагодженої системи експорту/імпорту та управління запасами	❖ Низькі витрати на фрахт та витрати на управління запасами (порівняно з налагодженням нової системи); ❖ підвищення надійності постачання (більша увага солідному замовникові); ❖ у разі збільшення кількості замовлень на постачання витрати на МТП зменшуються	❖ Джерела постачання або заводи з виробництва нової продукції можуть бути так географічно розташовані, що переваги наявної системи не можуть бути використані; ❖ потреби в частоті та надійності поставок з експорту/імпорту для різних продуктів можуть бути різними
Нове використання продукту, технології виготовлення і/або системи	❖ Зниження витрат на вдосконалення продукту та/чи зміни в конструкції за рахунок економії часу, набуття знань і навичок при переході від однієї до іншої сфери діяльності; ❖ збільшення інноваційних	❖ Деякі технології виявляються непридатними для використання в різних напрямах (за умов вузької спеціалізації); ❖ витрати на переходи до інших продуктів вищі за їхню реальну вартість

конструкторсько-технологічної розробки	можливостей організації за рахунок розвитку масштабів діяльності та залучення найкращих наукових та інженерних фахівців	
Використання (розділення) існуючої системи адміністративної підтримки	❖ Низькі витрати на забезпечення функціонування адміністративної та операційної підсистем (порівняно зі створенням нової)	❖ Використання тієї самої системи адміністративної підтримки стримує розвиток нового напрямку; ❖ економія від використання існуючої системи не має суттєвого значення
III. Диверсифікація, орієнтована на використання організаційно-управлінських елементів виробничого потенціалу		
Використання (розділення) наявної технології управління, навичок персоналу та інформаційної системи (в особливості запатентованих «ноу-хау» різних типів)	❖ Ефективна система переходу до нових сфер діяльності може створити умови для загального зниження витрат та подальшої диференціації; ❖ підвищення ефективності управління за рахунок удосконалення системи розробки та виконання стратегій, а також розуміння переліку й змісту ключових факторів конкурентоспроможності підприємства	❖ Наявна система управління недосконала та надвитратна; ❖ при переході до нових напрямків діяльності майже не використовуються наявні досвід та навички персоналу; ❖ ризик, що запатентована інформація може бути використана конкурентом

Стратегію конгломератної диверсифікації обирають за таких умов:

- ❖ підприємство має досить великі можливості для інвестицій і є деяка кількість бідних, але з багатими перспективами фірм, які шукають партнерів;
- ❖ підприємство створює нове виробництво за свій рахунок під перспективний сегмент ринку;
- ❖ підприємство працює у сфері з особливими циклами, що обумовлені сезонним чи специфічним попитом, тобто зі значними спадами у виробництві; за цих умов воно може шукати напрямки діяльності з менш вираженими циклічними ознаками;
- ❖ підприємство, що має велику заборгованість, шукає вільну від боргів фірму, щоб збалансувати структуру капіталу та створити можливості для отримання додаткових кредитів;
- ❖ підприємство має три-чотири неспорідні напрямки діяльності та створює в межах кожного з них споріднені групи;
- ❖ підприємство купує та створює «з нуля» нові напрямки діяльності, щоб досягти мінімально необхідних показників, які визначають цільові орієнтири розвитку.

Конгломератна диверсифікація може використовуватися за наявності управління якісно високого рівня, що дає змогу:

- ❖ мати достовірну інформацію про справи в кожному з диверсифікованих підрозділів;
- ❖ розуміти сутність і внесок кожного з напрямків у кінцеві результати діяльності підприємства загалом;
- ❖ мати змогу впливати на плани та діяльність кожного з диверсифікованих підрозділів з метою забезпечення їхнього необхідного внеску в досягнення загальних цілей і стратегій підприємства.

За доволі широкої диверсифікації підприємство стикається з проблемами, які нелегко розв'язати:

- ❖ пошук висококваліфікованих фахівців, які б якісно керували кожним з різноманітних напрямків діяльності. Навіть за наявності таких спеціалістів

створення нового напрямку діяльності за рахунок конгломератної диверсифікації потребує «свого» апарату управління, що призводить до ускладнення системи управління підприємством загалом;

❖ центральний апарат управління підприємством, незважаючи на будь-який рівень автономності новоствореного напрямку, має оцінювати його стратегічні ініціативи не лише за формою, а й за змістом. Це потребує додаткових, «непрофільних» знань у керівників підприємства, які не завжди можуть бути замінені загальною ерудицією;

❖ розробка загальної стратегії підприємства ускладнюється, оскільки важко оцінити вплив непов'язаного з іншими напрямку на базові напрямки. За таких умов синергізм нового напрямку прирівнюють до нуля, що не завжди правильно. При управлінні «портфелем», тобто прийнятті рішень про введення/виведення тих чи інших «бізнесів» (напрямків діяльності) використовується досить велика кількість критеріїв за якими обираються альтернативи (наприклад, взаємопідтримка, спільне використання потужностей та навичок тощо). Ці критерії не завжди спрацьовують для визначення переваг, які надає не пов'язаний з іншими напрямком;

❖ у теорії конгломератна диверсифікація застосовується для підвищення стійкості підприємства та збільшення прибутковості за рахунок привабливіших із цього погляду, СЗГ.

Однак на практиці ці переваги «врівноважуються» недоліками, пов'язаними з витратами та труднощами на освоєння цих нових сфер діяльності.

Конгломератну диверсифікацію не можна виключити зі стратегічних альтернатив розвитку підприємства, оскільки інші напрямки можуть перебувати на стадії занепаду або досягли меж свого розвитку, зумовлених розмірами сегмента ринку. У розвиненій ринковій економіці аргументом для конгломератної диверсифікації крім того може бути «приваблива пропозиція», тобто коли «не купити не можна внаслідок найвигідніших умов». Щоб знайти компроміс, кожне підприємство, яке орієнтується на освоєння неспорідненої

або конгломератної диверсифікації, має визначити для себе межі цього процесу:

- ❖ між найменшим, мінімальним, рівнем диверсифікації, потрібним для досягнення поставлених цілей та зміцнення своєї кон-курентоспроможності;

- ❖ між максимальним рівнем диверсифікації, коли при підвищенні складності системи зберігається керованість нею.

Неспоріднена, або конгломератна, диверсифікація здійснюється, як правило, **трьома способами**:

- ❖ злиття або купівля;

- ❖ створення нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства;

- ❖ створення спільного підприємства.

Кожен із них має переваги та недоліки.

Стратегія злиття або купівлі має такі переваги:

- ❖ швидке входження в ринок (за правильного вибору варіанта купівлі/злиття);

- ❖ обминання бар'єрів такого типу, як патенти, технологічна недосвідченість персоналу, доступ до надійних джерел постачання, іноді - торгові марки, канали розподілу тощо;

- ❖ відомі масштаб операцій та ринкова репутацію;

- ❖ швидкий запуск виробництва (іноді - проведення діяльності без перерви).

До її недоліків можна віднести:

- ❖ необхідність ризикувати досить високими сумами;

- ❖ примусове злиття («вороже поглинання») створює конфліктну ситуацію, за якої переваги не можуть бути використані;

- ❖ ціна купівлі фірми залежить від її стану: висока ціна за успішну компанію; низька ціна за компанію, яку спіткали певні труднощі.

Приймаючи рішення стосовно перспектив компанії, яка є об'єктом купівлі, не завжди можна орієнтуватися на ціну, що її встановила вона сама.

Під ринковою вартістю підприємства розуміють передусім «вартість капіталу», тобто середньозважені дисконтовані платежі у відсотках до свого та позичкового капіталу. Ціну фірми визначають як приведені до нинішнього часу потоки виплат кредиторам, в акціонерних товариствах - акціонерам. Як дисконтований множник тут використовується «вартість капіталу». Неспеціалісту в тій чи іншій галузі важко спрогнозувати перспективність фірми, тому спиняються на суто економічних показниках. Проте під час придбання фірми, на базі якої планується впроваджувати «ноу-хау», що є в підприємства-покупця, можна стикнутися з її неготовністю сприйняти ці інновації.

Стратегія створення нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства має такі переваги:

- ❖ потреба в менших сумах, які підприємство може виділяти впродовж певного періоду;

- ❖ «неворожий» вплив на баланс попиту/пропозиції в галузі за рахунок поступового входження в галузь;

- ❖ нагромадження власного досвіду з розвитком нового напрямку діяльності (оскільки бізнес починають із самого початку);

- ❖ можливість планувати темпи власного розвитку з урахуванням темпів розвитку галузі, особливо - у «молодих» галузях.

До недоліків такої стратегії можна віднести:

- ❖ повільне освоєння нової сфери діяльності, що супроводжується зниженням показників ефективності на підприємстві загалом;

- ❖ необхідність освоювати новий виробничий потенціал, непрофільний для підприємства, а тому є великий ризик, що не буде досягнуто сподіваних результатів;

- ❖ конфлікт між «старими» та «новим» напрямками в боротьбі за інвестиції для розвитку, а також легковажне ставлення до «підкидька»;

- ❖ ускладнення виробничо-збутової та управлінської системи з необхідністю подолання зовнішніх і внутрішніх бар'єрів для розвитку.

Стратегія зменшення розмаху диверсифікації («відсічення зайвого») існує у вигляді системи рішень про деінвестування або ліквідацію окремих напрямків діяльності.

Потреба у таких стратегіях може виникнути на будь-якому етапі існування підприємства. Наприклад, у фазі зародження - за орієнтації на найперспективніші напрямки діяльності, у фазі зростання - під час вибору напрямку концентрації на певному сегменті ринку, у фазі зрілості - з метою скорочення «портфеля» і підвищення керованості підприємством, у фазі занепаду - у разі відмови від застарілих сфер і освоєнні нових, тобто ці стратегії використовуються тоді, коли виникає проблема вибору: чи продовжувати діяльність у тому чи іншому напрямку?

Якщо наявний диверсифікований «портфель» фірми, завжди між різними галузями, де працює підприємство, є більш або менш привабливі та перспективні. З часом ситуація на ринку змінюється, і те, що раніш давало прибутки, поступово втрачає свої переваги. Непривабливі, безперспективні види діяльності мають бути скорочені, відсічені чи ліквідовані, причому ці стратегії можуть застосовуватись послідовно або самостійно; їхні темпи залежать від тієї ситуації, в якій опинилося підприємство, та напрямку діяльності, відносно якого розробляється стратегія. Чимало напрямків потребують заздалегідь спланованого «виходу з бізнесу».

Скорочення (деінвестування) може застосовуватись у разі досить повільного скорочення ринку або послаблення конкурентних переваг. «Відсічення зайвого» допомагає збалансувати «портфель» за рахунок відмови від напрямків, що втратили свою конкурентоспроможність і перетворились на «чорні дірки», в які «провалюються» ресурси організації. «Відсічення», як правило, проводиться у двох формах:

1. Надання практично повної незалежності автономним організаційним формуванням. До їх переліку можуть потрапити навіть підрозділи, що працюють ефективно, чия діяльність слабо пов'язана з основними сферами. Прийняття рішення щодо використання такого підходу у

спрощеному варіанті - це відповідь на запитання: якщо цей напрямок діяльності ми сьогодні не здійснювали, то чи намагалися б ми його організувати? Самостійні (дочірні) підрозділи рішенням керівництва можуть зберігати більш-менш тісний зв'язок з основним підприємством;

2. Продаж підрозділу іншому власникові. У цьому разі постає проблема вигідного продажу, яку можна розв'язати, виявивши ті організації, для яких «непривабливий» для продавця підрозділ може бути «привабливим» як для потенційного покупця. Такий покупець може заплатити високу ціну. Гроші від угоди продавець може використати для розвитку свого бізнесу в такий спосіб, який йому видається найефективнішим. Крім того, «відсічення», як зазначалося, підвищує керованість підприємством.

«Найнеприємнішою» для підприємства є стратегія ліквідації. Наслідки цієї стратегії різноманітні. Для однопродуктової, високоспеціалізованої фірми це означає зупинку її діяльності. Для підприємств з диверсифікованим «портфелем» це може означати скорочення масштабів діяльності на певний період. У найкращому разі ліквідація якогось напрямку «розчищає місце» для більш перспективного, який сприяє довгостроковому розвитку; а в найгіршому - є провісником банкрутства. Спроба збереження «всього, що маємо» без періодичної ліквідації «того, що віджило», призводить до втрат ресурсів і згаяння часу, коли ліквідація може відбутися з найменшими збитками.

Мистецтво управління полягає ще й у тому, щоб своєчасно та точно визначити ситуації, коли відновлення, «поворот» ще можливі, а коли - ліквідація є найефективнішим заходом. Невміння впроваджувати «стратегію ліквідації» небезпечно, з одного боку, для економіки підприємства, а з іншого - для іміджу, репутації як підприємства, так і його керівництва.

Стратегія переорієнтації (зміни «стратегічного фокуса»), зменшення (скорочення) або реструктуризації (зміни співвідношення продуктивних стратегій) належить до так званих «оздоровчих стратегій», тобто вони розробляються тоді, коли підприємство опинилося у складній ситуації, зумовленій різними причинами. Наприклад, ситуацією в економіці країни, яка

негативно впливає на розвиток підприємства взагалі, наявність великих обсягів операцій у галузі, яка втратила свою привабливість і перебуває на етапі занепаду; низьким рівнем управління підприємством або окремими його підсистемами, що відповідають за той чи інший напрямок діяльності, тощо.

Обґрунтовану переорієнтацію, зменшення або реструктуризацію можна здійснити, лише провівши глибокий аналіз і діагностику справжніх причин зниження показників діяльності підприємства, які відбивають кризову ситуацію.

Виявлення причин та типу кризової ситуації дає змогу розробити адекватні стратегії та заходи щодо їх реалізації. Залежно від причин формування кризової ситуації в ході розробки стратегії переорієнтації прийнятні такі підходи:

- ❖ розробка заходів щодо відновлення необхідних рівнів рентабельності тих видів продуктів, які підприємство випускає;

- ❖ розробка та виконання в окремих напрямках діяльності стратегій «збирання врожаю» та «відсічення зайвого», а на зібрані кошти - розширення більш перспективних напрямків;

- ❖ економія всіх видів витрат під час виробництва всього асортименту продукції, що випускається;

- ❖ перегляд структури «портфеля»: продажу (закриття) безперспективних напрямків і розвиток (опанування) напрямків діяльності в перспективніших галузях;

- ❖ заміна управлінського персоналу, що відповідає за діяльність, через яку підприємство опинилося у кризовому стані;

- ❖ розробка програм з метою підвищення ефективності роботи підприємства загалом.

Переорієнтація - це довгостроковий процес, внаслідок якого відбуваються зміни в цільових настановах підприємства та створюються умови для його подальшого розвитку завдяки подоланню кризової ситуації.

Стратегія зменшення - це стратегія оборони, що відрізняється як від стратегії скорочення, так і від стратегії переорієнтації. «Зменшення» - це тимчасовий відступ під впливом негативних умов, що склалися: невизначеність ситуації після прийняття нового закону; погіршення показників структури капіталу; кризова ситуація, яка сформувалася внаслідок дуже швидкого розвитку; труднощі в постачальника або споживача; форс-мажорні обставини тощо. Така стратегія існує, як правило, як альтернатива до основних стратегій. Перехід до неї зумовлюється негативними обставинами, які передбачаються або ні (в цьому разі підприємство може опинитись у гострій кризі) як варіант розвитку подій, а закінчення її виконання - припиненням дії «несприятливих» факторів і поверненням до параметрів «нормального розвитку». «Зменшення» відбувається такими способами: послідовний, жорстко спланований перехід до економії з метою підвищення ефективності або мінімізації збитків у період «відходу»; при цьому зберігаються, як правило, всі напрямки діяльності. Однак тоді скорочується (припиняється) найм нового персоналу; відкладаються терміни закінчення проектів, які потребують додаткових інвестицій; спостерігається затримка у придбанні нового обладнання та підвищення використання діючого, зменшуються обсяги випуску низькорентабельних продуктів, скорочується закупівля МТР, закриваються застарілі потужності (тимчасово чи остаточно - покаже час) тощо; добір найбезперспективніших напрямків діяльності, що є у «портфелі», і застосування до них стратегій скорочення або переорієнтації. Це сприяє реалізації стратегії зменшення по підприємству загалом. Перегляд і добір «слабких напрямків «портфеля» відбуваються послідовно. На кожному з етапів розв'язується проблема, які саме напрямки (бізнеси) підлягають оздоровленню більшою чи меншою мірою та які витрати для цього потрібні. Зарубіжні автори порівнюють цей процес із визначенням плану хірургічної операції, у процесі якої будуть «відсічені» найменш вигідні, неосновні (побічні) види діяльності, які дають мінімальний внесок у добробут підприємства. Цей процес непопулярний, але необхідний, оскільки кожне підприємство на певних відрізках часу приймає рішення:

скільки напрямків діяльності ми можемо здійснювати на необхідному рівні конкурентоспроможності? Іноді й роки зусиль не можуть підняти той чи інший напрямок до потрібного рівня; відмова від нього стає найефективнішим заходом.

Комбіновані стратегії можуть застосовуватися в різних поєднаннях, які зумовлені факторами, що впливають на діяльність підприємства. Комбінації різняться послідовністю, масштабами застосування та взаємодією на різних фазах розвитку підприємства. Різноманітність комбінацій дає змогу кожному з підприємств формувати власну, не схожу на інших стратегію.

Варто зазначити, що вибір тієї чи іншої стратегії, їхніх комбінацій знаходить вираження в «портфелі» підприємства й далі формує тип підприємства:

- ❖ однопродуктове, технологічно спеціалізоване підприємство, яке охоплює одну технологічну стадію виробництва кінцевого продукту галузі;
- ❖ однопродуктове, частково інтегроване, спеціалізоване підприємство, на якому здійснюється кілька стадій виробництва кінцевого продукту галузі;
- ❖ однопродуктове, повністю інтегроване, спеціалізоване підприємство з усіма стадіями переробки;
- ❖ підприємство з «домінуючим бізнесом», де виробництво та збут сконцентровані навколо головного напрямку. Диверсифікація не перевищує 25 % загальних обсягів і має споріднений характер;
- ❖ вузькодиверсифіковане підприємство, у «портфелі» якого існує 3-10 збалансованих, споріднених напрямків;
- ❖ широкодиверсифіковане підприємство зі збалансованим «портфелем» споріднених напрямків;
- ❖ вузькодиверсифіковане підприємство, у «портфелі» якого існує 3-10 збалансованих, неспоріднених напрямків;
- ❖ широкодиверсифіковане підприємство з великою кількістю неспоріднених напрямків;

❖ мультипідприємство, що цілеспрямовано диверсифіковане в різні галузі, але має всередині кожної з них збалансований «портфель» споріднених напрямків;

❖ конгломератне підприємство.

Як зазначалося, залежно від ситуації, підприємство може обирати для себе різні «стратегічні набори», які допомагають йому більш ефективно реагувати на зміни.

8.5. Ресурсні стратегії

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

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

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

❖ визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;

- ❖ розрахунок припустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- ❖ визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їх використання балансуванням обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- ❖ розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;
- ❖ використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

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

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення діяльності підприємства має форму процесу закупівлі. Для постачальника - це етап завершення процесу відтворення, для споживача - етап, на якому фінансові ресурси, грошовий капітал, перетворюються на один із елементів виробничого процесу. Діяльність підприємства спрямована на вивчення кон'юнктури ринку з метою забезпечення свого виробничого процесу з найменшими втратами.

Керівники підприємства на основі сформованого «портфеля» визначають кількість, якість, структуру, ціни, терміни поставки та постачальників за окремими видами ресурсів, виходячи з можливостей ринку, потреб споживачів і вимог виробничих процесів, наявних на підприємстві та запланованих до введення з метою виготовлення необхідної продукції.

Ресурсні стратегії суттєво залежать від ситуації на відповідних ринках. Нині спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів і, як наслідок,

основна увага в ресурсних стратегіях приділяється вибору найпривабливіших ринків, що характеризуються широким набором варіантів «ціна - якість», поєднанням взаємодоповняльних ресурсів, географічною різноманітністю тощо.

Останніми роками людство усвідомило обмеженість природно-сировинних ресурсів (за оцінками представників Римського клубу, пік виробництва сировини на душу населення Землі припав на кінець 1960-х років); характерною особливістю стало бурхливе зростання цін на ресурси. Не лише українські, а й підприємства розвинених країн зіткнулися з ситуацією, коли ресурси стають одним із головних обмежень (разом з часовими характеристиками), що може завадити здійсненню будь-якої продуктово-товарної стратегії. Дефіцит окремих ресурсів намагаються подолати різними шляхами, зокрема за рахунок розвитку ресурсозберігаючих технологій, використання штучних матеріалів тощо, але не завжди ці заходи допомагають досягти бажаних результатів. Фізичний брак ресурсів доповнюється політичними обмеженнями в постачанні тих чи інших компонентів у різні країни.

З огляду на сказане потрібно відстежувати двосторонній зв'язок продуктово-товарних і ресурсних стратегій: не тільки потреби кінцевих споживачів «задають» зміст продуктово-товарних стратегій та відповідні ресурси для їх здійснення, а й визначення доступності та якості ресурсів впливає на зміст та кількісні характеристики продуктових стратегій. Це, звісно, ускладнює роботу з розробки обґрунтованого «стратегічного набору», але не виходить за межі звичних оцінок: 1) що потрібно зробити, тобто яку продукцію виготовити; 2) що можна зробити, виходячи з наявних ресурсів.

І. Ансофф [7] пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням СЗГ щодо формування продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби фірми визначати через «зони стратегічних ресурсів» (ЗСР), які характеризують ситуацію стосовно забезпечення окремими видами ресурсів потреб підприємства.

Зона стратегічних ресурсів (ЗСР) - сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

Кожне підприємство працює з різними ЗСР (їх основні групи наведено на рис. 8.26), перелік яких зумовлюється особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища.



Рис. 8.26. Принципова схема структури та взаємозв'язку ресурсів підприємства

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

Ресурсна стратегія - це узагальнена модель дій підприємства у ЗСР, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

Основні елементи, які потрібно враховувати під час розробки ресурсних стратегій, наведено на рис. 8.27. Окремо варто розробляти заходи щодо:

- ❖ зниження потреби в ресурсах;
- ❖ підвищення якості ресурсів;
- ❖ підвищення рівня використання ресурсів;
- ❖ оптимізації витрат часу та грошей на розробку та здійснення ресурсних стратегій.

Характеристика ресурсних стратегій	Склад ресурсів та критерії вибору стратегій	
Наявність ресурсів (власні запаси і оцінювання можливості їх залучення за критеріями «час/гроші»)	Фінансові ресурси Людські ресурси (персонал) Матеріально-технічні ресурси Енергетичні ресурси Інформаційні ресурси тощо	Час (темп) використання та залучення ресурсів Розміщення (просторове) ресурсів в організації
Розподіл ресурсів	Цілі та загальні (загальноконкурентні) стратегії Пріоритети Функції (проекти) Співвідношення (взаємозамінність) ресурсів	Яка система розподілу потрібна?
Використання ресурсів	Пріоритети Обмеження (нормативи) Функції Стимули	Які результати мають бути досягнуті в створеній системі?
Поповнення ресурсів	Цілі Структура Обсяги (розмір) Можливості	Які стратегії потрібні для забезпечення ресурсами?

Рис. 8.27. Ресурсні стратегії: потрібний обсяг, джерела, склад і рух ресурсів

Ресурсні стратегії - тип забезпечувальних стратегій «стратегічного набору», в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у ЗСР, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів.

Реалізація ресурсних стратегій означає також формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства, оскільки кількість, співвідношення та цільова спрямованість використання ресурсів

«задають» основні цільові характеристики виробничого потенціалу підприємства.

Фінансові ресурси. Розглянуті на рис. 8.26 групи ресурсів потрібно враховувати, аналізуючи та розробляючи заходи щодо забезпечення ними підприємств. Практика діяльності українських підприємств свідчить, що ресурси, які мають матеріальну форму, як правило, перебувають у центрі уваги керівників. Але неврахування таких специфічних ресурсів, як фінанси, інформація, енергія та людський капітал під час визначення ресурсного забезпечення підприємства має суто практичний наслідок: однобічний, ресурсомісткий розвиток підприємства, що зрештою визначає стратегію його екстенсивної, витратної діяльності з неминучою втратою конкурентоспроможності.

Зауважимо, що на рис. 8.26 фінансові та інформаційні ресурси посідають центральне місце, оскільки вони взаємозв'язані з іншими ресурсами і, до деякої міри, можуть компенсувати їх обмеженість або відсутність, тобто бути заміниками (докладніше ця проблема розглядалася в підрозд. 3.4, коли йшлося про виробничий потенціал). Таку роль відіграють переважно фінансові ресурси, тому стратегії щодо них треба дуже обґрунтовано розробляти.

Створюючи ресурсні фінансові стратегії, підприємства стикаються із суперечностями в розумінні їх місця у «стратегічному наборі»:

1. з погляду власників, фінансові стратегії - основні, оскільки мають забезпечувати їхній добробут. Головне для власників - нагромадження доходів і прибутків для виплати дивідендів акціонерам, зниження ризику та підвищення дохідності підприємства. Основна орієнтація при цьому - на короткострокову прибутковість, яка дає «швидкі гроші» (наприклад, у акціонерів - на отримання дивідендів);

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

Крім того, фінансові стратегії нерідко суперечать загальним та продуктово-товарним стратегіям. Наприклад, зміцнення конкурентної позиції на ринку з конкретного товару потребує додаткових інвестицій (витрат), а поточні фінансові показники при цьому можуть погіршитись.

Водночас існує найтісніший зв'язок між продуктово-товарними та ресурсними фінансовими стратегіями. З метою демонстрації умов споживання та «генерування» грошових коштів окремими напрямками діяльності (продукцією) скористаємося матрицею, поданою на рис. 8.28.

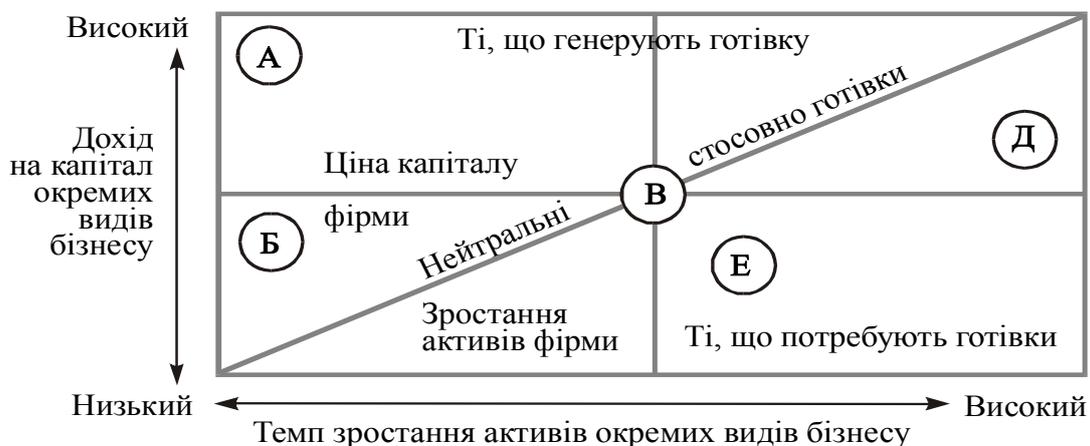


Рис. 8.28. Характеристика напрямків діяльності (СГЦ), що споживають та «генерують» готівку, у показниках темпів їхнього зростання та прибутковості

Види продукції, що позиційовані на діагоналі матриці (продукт В), зростають тими самими темпами, що й норма доходу, тому вони не є «постачальниками» фінансових ресурсів, а також не потребують додаткових вкладень, тобто вони нейтральні з погляду «зовнішнього» (щодо них) руху грошових коштів. Продукти А та Б, які містяться вище від діагоналі, продукують готівку, продукти Д та Е - споживають її.

Якщо K - загальний обсяг капіталовкладень у певний вид бізнесу, D - отриманий дохід, а N - норма дохідності, то:

$$D = KN. \quad (8.2)$$

Можливі кілька варіантів використання отриманого доходу:

- ❖ увесь дохід реінвестується в нові напрямки діяльності;

- ❖ часткове реінвестування;
- ❖ споживання отриманого доходу.

Якщо весь дохід реінвестується, то зростання певного виду продукту P , виміряне в показниках зростання сумарних інвестицій, набере вигляду:

$$P = \frac{D}{K} \cdot \quad (8.3)$$

У цьому разі показник зростання P збігається з нормативом дохідності напрямку діяльності (СЗГ), що є об'єктом аналізу (тобто $P = N$). Цей вид продукції (бізнесу), який зростатиме тими самими темпами, що й норма дохідності капіталу, і буде «нейтральним» з погляду внутрішнього перерозподілу грошових коштів, тобто не слугуватиме джерелом фінансових ресурсів. Такий висновок справедливий за незмінних темпів зростання та норми дохідності.

Для формування таких напрямків бізнесу, які були б джерелами фінансових ресурсів, необхідно, щоб їхня дохідність перевищувала ціну капіталу. У розглянутому прикладі А - генератор готівки; Д - споживач; а Б та Е можуть (залежно від прийнятих рішень) бути як «постачальниками», так і «споживачами» готівки.

У стратегічному управлінні велике значення має налагодження «внутрішньої» інвестиційної діяльності, яка полягає у виборі найбільш ефективних напрямків вкладення засобів у підвищення як загальної конкурентоспроможності фірми, так і окремих КФУ.

Інвестиція - довгострокове вкладення капіталу в який-небудь об'єкт інвестування з метою отримання прибутків.

Зважаючи на те, що не всі інвестиції мають грошову форму (наприклад, послуги або інтелектуальна власність), не всі вони можуть бути розглянуті як фінансові ресурси. Однак інші види інвестицій можуть бути оцінені у грошовій формі. Об'єднує їх те, що у процесі інвестування здійснюється відмова від поточного споживання на користь майбутнього.

Керівництву підприємства доводиться постійно балансувати між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів, тому певні суперечності спостерігаються і у стандартних *фінансових цілях та стратегіях*:

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

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

Джерелами формування фінансових ресурсів є *власні джерела* (прибуток, амортизація, випуск нових акцій, реалізація / вилучення основних фондів тощо) і *позичкові* (нові боргові зобов'язання у вигляді довго- та короткострокових кредитів, застав, векселів тощо). Основні джерела фінансових ресурсів наведено на рис. 8.29. Головна мета при цьому - оптимізація обсягів фінансових ресурсів за загального поліпшення фінансового забезпечення організації.



Рис. 8.29. Орієнтовна структура стратегії фінансування

Окремими джерелами можуть бути пряме бюджетне фінансування, благодійна допомога. Кожне сучасне підприємство має навчитися працювати на *фінансових ринках* (деякі з них подано на рис. 8.31), що є джерелами фінансових ресурсів.



Рис. 8.30. Класифікація фінансових ринків

Залежно від типу організації (її розмірів, форми власності, ОСУ, масштабу операцій тощо) кожне підприємство обирає для використання певне співвідношення операцій на доступних йому фінансових ринках.

Основою для визначення джерел фінансування є звіт про грошові надходження.

Стратегіями використання фінансових ресурсів можуть бути:

- ❖ капітальні вкладення у «цільові ринки» (забезпечення маркетингових стратегій): географічні; певного товару;

- ❖ інвестування в реальний основний капітал (забезпечення виробничих стратегій): для створення (придбання) нових потужностей; для модернізації виробництва; на придбання устаткування, інструментів і приладів; в акції;

- ❖ зменшення/збільшення оборотного капіталу в результаті стратегічних вкладень;

- ❖ інвестиції, пов'язані з розвитком окремих підсистем підприємства: НДР; маркетингу; систем управління і т. ін.

Іншим напрямком використання фінансових ресурсів є виплата дивідендів, погашення дебіторської заборгованості, формування стратегічних фондів.

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

- ❖ загального корпоративного рівня;

- ❖ окремих (пов'язаних із загальними) фондів автономних організаційних утворень (у вигляді «стратегічних господарських центрів» («центрів інвестицій та прибутків» і т. ін.);

- ❖ спеціальних фондів для формування ресурсних і функціональних потенціалів (останні можуть існувати у вигляді довгострокових спеціальних інвестиційних проектів та програм).

Обсяг робіт для різних напрямків зумовлюється фінансовими можливостями підприємства, оскільки вони мають найвищий рівень взаємозамінності з різними частинами функціонального та ресурсного потенціалу підприємства. Найтіснішим є зв'язок фінансової стратегії з іншими ресурсними стратегіями (рис. 8.31).

Фази життєвого циклу продукту

		Зародження	Зростання	Зрілість	Старіння
Стратегії ресурсного забезпечення	Агресія	↑	↑	↑	↖
	Пріоритетне забезпечення	↖	↖	↖	→
	Підтримка	→	→	↘	↓
	Вибіркове забезпечення	↘	↘	↓	↓

Пріоритет інвестицій у ресурси:

- ↑ ❖ першочергове інвестування;
- ❖ вибіркоче інвестування;
- ↓ ❖ інвестування за залишковим принципом

Рис. 8.31. Стратегії ресурсного забезпечення залежно від фази життєвого циклу продукту

Розподіл ресурсів - одна з найважливіших складових ресурсних стратегій, розкриває пріоритетність у розвитку окремих напрямків діяльності: для найважливіших, з погляду керівників, виділяються всі необхідні ресурси (насамперед фінансові). Керівники можуть приймати рішення, наприклад про пріоритетне інвестування в новий напрямок діяльності, за рахунок зменшення інвестицій у вже освоєні.

Стратегії на перших етапах освоєння стратегічного управління розглядались як способи розподілу ресурсів, тому досить багато уваги й тепер

приділяється розробці моделей підтримки прийняття рішень щодо розподілу ресурсів.

В умовах стабільного попиту та наявного виробничого процесу, що перебуває на перших етапах свого «життєвого циклу», можуть використовуватись імітаційні моделі руху ресурсів залежно від змін в обсягах виробництва, структурі номенклатури та асортименті продукції, що випускається. Світовий і вітчизняний досвід довів ефективність застосування багатокритеріальних оптимізаційних задач постачання та розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності, обґрунтування рівня забезпеченості виробництва різними ресурсами залежно від ступеня освоєності нових видів виробів (наприклад, установної партії або серії) тощо.

У західній практиці під час розподілу інвестицій між різними проектами найчастіше використовують підхід, розроблений фірмою «Дюпон» на основі показника ROA (return-on-assets):

$$ROA = \frac{NP}{AS} = \frac{NP}{S} \cdot \frac{S}{AS}, \quad (8.4)$$

$$\frac{NP}{S} = \frac{S - C - T}{S}, \quad (8.5)$$

де NP - чистий прибуток після оподаткування; AS - активи; S - обсяги продажу; C - витрати; T - податки.

У формулі (8.4) складова $\frac{S}{AS}$ визначає оборотність активів, які поділяють на ті, що легко реалізуються (AS_c), і ті, що повільно обертаються (AS_f). Це привертає увагу до структури активів і капіталу взагалі, норми прибутковості як бази для руху до самоокупності.

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

одного обороту (рис. 8.32). Цей графік орієнтує розробників стратегії на одночасне врахування трьох змінних, що визначають рівень прибутковості:

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

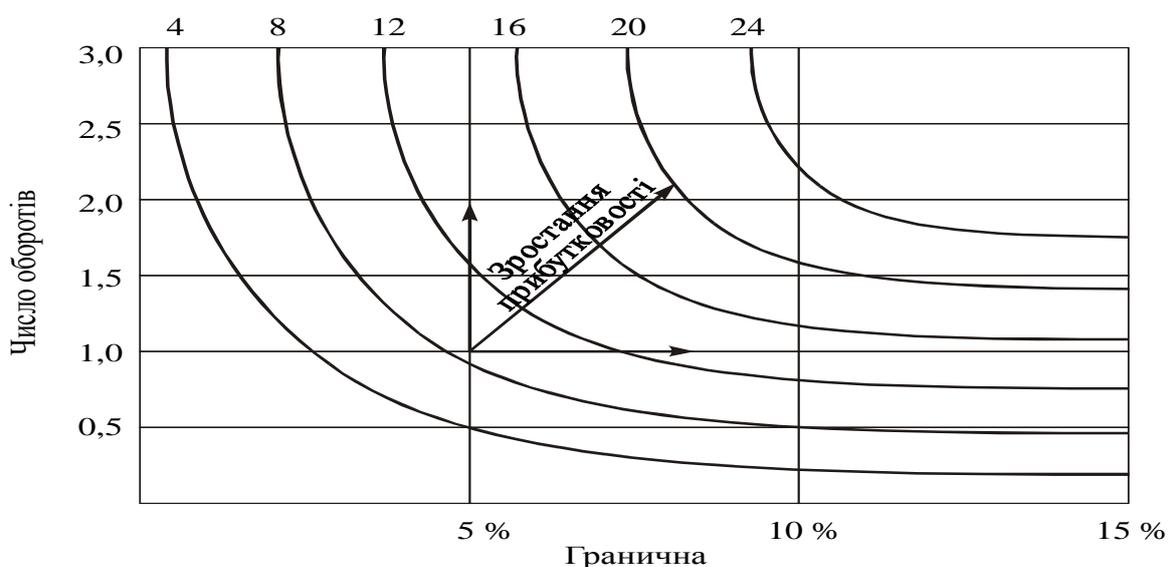


Рис. 8.32. Графік прибутковості «Майсигми»

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

Фінанси як ресурс дуже тісно пов'язані зі стратегіями ціноутворення. Керівникам підприємства найчастіше доводиться балансувати такі взаємозумовлені види стратегій: загальні - цінові - фінансові (передусім стратегії інвестування). Тут можливі такі співвідношення: максимальні обсяги продажу типової продукції (лідирування за рахунок зниження витрат) → зниження цін (за рахунок зменшення собівартості на основі низьких питомих

витрат) → зростання прибутків за рахунок розширення масштабів виробництва (нагромадження власних коштів для самоінвестування).

Наведений ланцюжок стратегій можливий за таких умов:

- ❖ наявності порівнянної якості за менших витрат і (на їх основі) цін, що сприяють інтенсивній реалізації великих обсягів продукції;
- ❖ «стійкого» іміджу фірми як надійного виробника;
- ❖ досить місткого ринку, що дає змогу завантажувати виробничі потужності;
- ❖ випуску високоякісної продукції «під замовника» (стратегія диференціації) - гнучкі або ціни «престижу» («під споживачів», які належать до різних груп) - висока прибутковість і стабільний розвиток за рахунок реінвестування.

Будь-яка система стратегій потребує обґрунтування потрібних і можливих інвестицій для їх виконання, тому зміст фінансових стратегій передбачатиме, зокрема:

- ❖ створення, розгортання та управління активами;
- ❖ використання та закріплення капіталу у виробничому функціонуванні;
- ❖ розробку заходів щодо якнайбільшого самозростання капіталу.

Загалом розробка та здійснення фінансових стратегій - як ресурсних (ідеться про узгодження фінансових потоків між стратегіями, що забезпечують прибутки, так і тих, які потребують додаткових вкладень у вигляді інвестицій. Тому всі стратегії у «стратегічному наборі» мають фінансово-економічні характеристики, передусім - очікувані результати та витрати, дисконтовані з урахуванням змін у зовнішньому середовищі (насамперед - на рівень інфляції). Найчастіше показниками, що характеризують стратегії, є прибуток, максимальна ринкова вартість активів, ROA, рух готівки, чиста дисконтована вартість (NPV), внутрішня норма дохідності, термін окупності тощо.

З метою досягнення високих показників потрібно *формувати систему управління фінансами підприємства, яка б забезпечувала здійснення*

фінансових ресурсних стратегій та функціонування підприємства в ринковому середовищі. Загальні характеристики фінансових ресурсних стратегій дають змогу визначити обсяги робіт у фінансовій сфері, окреслити організаційну форму фінансового підрозділу, а також закласти основи розробки функціональної стратегії «фінанси».

8.6. Функціональні стратегії

Кожному керівникові доводиться розв'язувати проблеми побудови та вдосконалення системи управління підприємством. Різноманітність характеристик підприємств, зумовлена особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища, типами продукції, що випускається, потребує дослідження сутності діяльності та варіантів управління нею, аналізу теорій побудови систем управління.

Економічна теорія стверджує, що сутність виробництва та управління ним не змінюється у процесі створення будь-яких матеріальних благ, але зміст виробництва та управління у кожному конкретному випадку буде різний. Сутність процесу управління ще з часів класичної теорії управління початку ХХ століття розкривається через функції.

Функції управління виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і *визначають види діяльності, які відбивають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним.*

Ураховуючи багатоцільовий характер діяльності підприємства, можна стверджувати про наявність системи функцій.

Система функцій управління - це комплекс взаємопов'язаних у часі та просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт.

А. Файоль у 1916 році ввів поняття функції управління як результату поділу операцій, що їх виконує підприємство в ході управління власною

діяльністю. Він розглядав шість груп функцій, що складаються з технічних операцій (виробництво, переробка); торговельних операцій (купівля, продаж, обмін); фінансових операцій (залучення капіталів і управління ними); операцій безпеки (власності та осіб); операції обліку (інвентаризація, баланс, собівартість, статистика); адміністративних операцій (планування, організація, керівництво, координація та контроль) (рис. 8.41).

Адміністративні операції (їх ще називають загальними функціями управління) притаманні будь-якій свідомій діяльності, зокрема й здійсненню перших розглянутих А. Файолем груп операцій. Зміст цих перших п'яти груп - залежить від специфіки досліджуваного підприємства та обраної системи управління ним. Їх нині дедалі частіше називають бізнес-функціями.

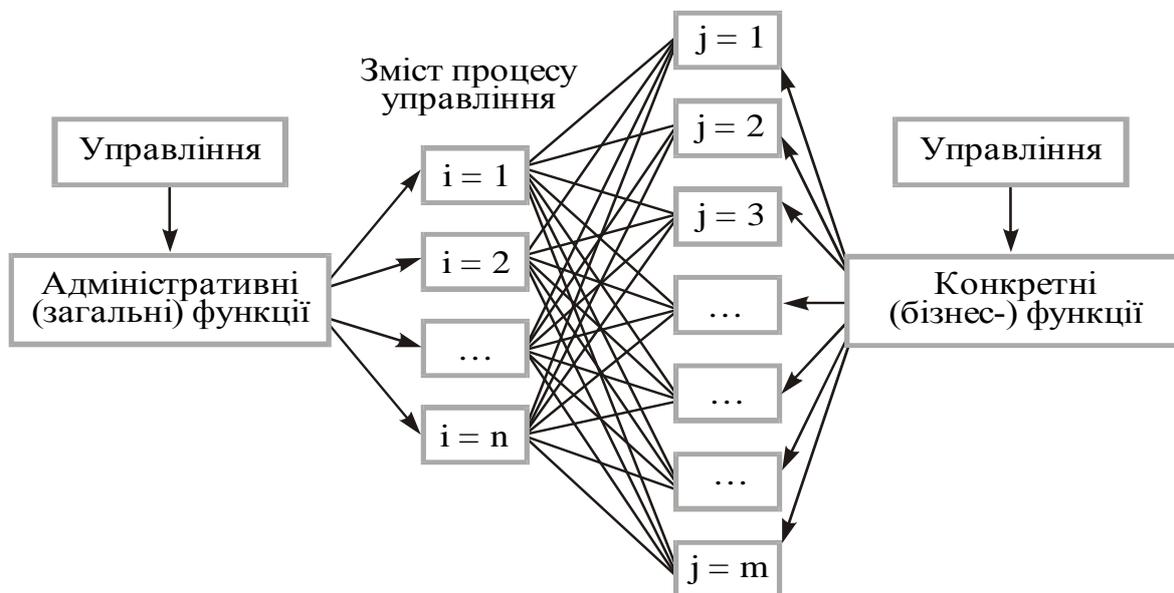


Рис. 8.41. Схема взаємозв'язку між основними (адміністративними) і конкретними функціями управління організацією

Нині деякі автори обмежуються п'ятьма загальними та дев'ятьма конкретними функціями, а ГОСТ 24525.0-80 наводив 16 функцій управління промисловим підприємством.

Тепер найчастіше виокремлюють такі функції: загальне управління, маркетинг, виробництво, облік і аудит, контроль, управління фінансами та кадрами, а залежно від потреб досягнення керованості підприємством вони можуть організаційно об'єднуватись або поділятись на окремі підфункції.

Так, логістичний підхід до управління підприємством, що відбиває фізичний аспект ланцюжка «забезпечення - виробництво - розподіл - збут», зумовлює виокремлення функції підготовки виробництва, яка охоплює науково-технічну, економічну та соціальну підготовки, що організаційно оформлено у вигляді управлінських підсистем різного типу, розвитком яких також потрібно управляти стратегічно.

Незалежно від класифікаційних ознак, об'єднання в комплекси чи поділу на підфункції, кожна функція має такі характеристики, які дозволяють їх ідентифікувати: мета, інформаційна база, методи прийняття та оформлення рішень, кадри певної кваліфікації, спеціальна технічна база та обладнання. Крім того, всередині кожної з функції (підфункцій) треба приділяти увагу плануванню, організації, керівництву, мотивації, контролю.

Функціональна стратегія - тип забезпечувальної стратегії у «стратегічному наборі», що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує її досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

В функціональних стратегіях певний вид управлінської діяльності - функція стає об'єктом управлінського впливу, а це означає, що як і для будь-якого об'єкту, можна розробити «стратегічний набір» і покласти його в основу стратегічного розвитку об'єкта (рис. 8.42).

Метою функціональних стратегій є створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечуватиме керованість стратегічних змін; що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їхнього змісту та механізмів здійснення у системі управління.



Рис. 8.42. «Стратегічний набір» функціональної стратегії (принципова схема)

Будь-яка функціональна стратегія (тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми) має розроблятися з урахуванням таких чинників:

- ❖ ролі та змісту діяльності з конкретної функції;
- ❖ взаємозв'язку змістової спрямованості та вектора впливу певної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства загалом;
- ❖ характеру впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;
- ❖ межі функцій та сфери «перехресних інтересів»;
- ❖ переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії;
- ❖ наявності чи відсутності «вузькофункціонального» підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства;

❖ збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу.

Урахування таких чинників і вимог дає змогу в ході розробки всіх стратегій функціонального типу сформувати високоефективний функціональний потенціал підприємства.

Формування стратегій розвитку підприємства, забезпечення їх виконання веде до радикальних змін, зокрема й змісту тих чи тих функцій. «Класичні» функції можуть «розширюватись», втрачати (поступово) своє значення або навіть зникати. Річ у тім, що функція - це вид діяльності з управління тим або іншим об'єктом, а це означає, що будь-який *функціональний підрозділ у процесі своєї життєдіяльності надає послуги всередині або за межами організації*. Іноді ці послуги стають непотрібними (за різних причин), непотрібним стає і сам підрозділ. Це демонструє широкий спектр функціональних стратегій - від прискореного розвитку до ліквідації певних функціональних підсистем.

Для багатьох підприємств маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує (або ні) обґрунтування ринкової спрямованості підприємства.

Маркетингова стратегія демонструє напрямки та способи розвитку маркетингової функції (рис 8.43), при цьому вона стає об'єктом управлінського впливу. Для її вдосконалення слід «пройти» усі етапи, передбачені для розробки стратегій взагалі: дослідити середовище (ринкове суботочення, на яке й спрямований маркетинг); визначити цілі, стратегії (в тому числі й сформувати «стратегічний набір» функції маркетинга); сформувати відповідні плани (програму); забезпечити їх виконання. Для цього існують і мають бути використані відповідні методики та інструменти, що довели свою практичну цінність.

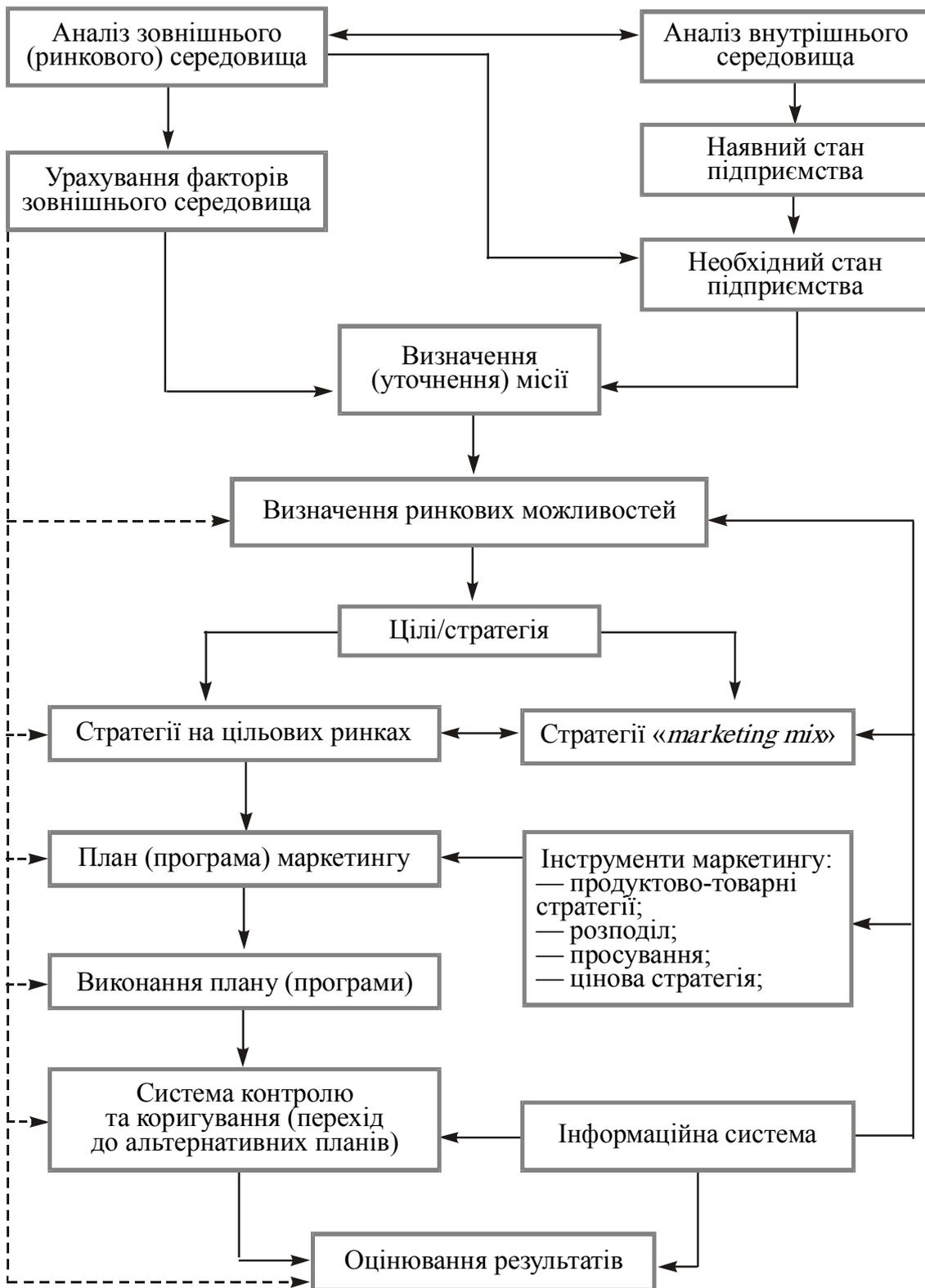


Рис. 8.43. Загальна схема здійснення функції маркетингу на підприємстві

Маркетингова стратегія - це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, в якій відбивається певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу (marketing mix).

У загальному вигляді *встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів:*

- ❖ аналіз співвідношень «споживач - товар»;
- ❖ визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
- ❖ створення стратегій за кожного зі складових marketing mix (формування своєрідного маркетингового «стратегічного набору»);
- ❖ виконання та контроль.

Варто зазначити, що маркетингова стратегія має два основні орієнтири - ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічну прогалину» як «старими» продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках. Для цього використовуються різні варіанти рекламних компаній просування товарів як інструментів виконання стратегій «насичення» ринку або «проникнення» на ринок. Система ФОПСТИЗ допомагає створювати (стратегія диверсифікованого зростання) та розвивати ринки (стратегія центрованого зростання) певних товарів. Вибір тієї чи іншої стратегії зумовлюється певним переліком факторів, які треба враховувати. Приклад певного переліку умов (рядки 1 - 4), способів впливу (рядки 5, 6) і стратегій маркетингу, що з них випливають, наведено в табл. 8.12.

Іншою «опорною точкою» маркетингових стратегій є продукт (товар). «Продуктова складова» стратегії стосується більшою мірою процесу виготовлення та створення споживчих якостей, а «товарна» - процесу збуту та реалізації. Зв'язок між цими характеристиками здійснюється (окрім інших чинників) через систему «ціна - якість» (рис. 8.44). «Ціна» як найбільш узагальнюючий параметр конкурентоспроможності відбиває ринкову складову, а «якість» - можливості виробничої системи до виготовлення продукції необхідного рівня. «Виробнича складова» є основою для

оновлення продукту, є втіленням такої характеристики виробничого потенціалу як «інноваційна сприйнятливість».

Таблиця 8.12

МОРФОЛОГІЧНА МАТРИЦЯ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ

№ п/п	Компоненти стратегії маркетингу	Різновиди характеристик (P ₁₁ ÷ P ₆₃)		
1	Обсяг (місткість) ринку (E)	p ₁₁ - невеликий E↓	p ₁₂ - великий E↑	
2	Конкуренція (K)	p ₂₁ - відсутня K↓	p ₂₂ - незначна K	p ₂₃ - висока K↑
3	Обізнаність споживачів про товар (O _c)	p ₃₁ - відсутня O _c ↓	p ₃₂ - наявна у меншості, O _c	p ₃₃ - наявна у більшості, O _c ↑
4	Ставлення споживача до ціни (O _ц)	p ₄₁ - висока ціна, неприйнятна, O _ц ↓	p ₄₂ - згода сплачувати помірно, O _ц	p ₄₃ - згода сплачувати високу ціну, O _ц ↑
5	Ціна (Ц)	p ₅₁ - низька Ц↓	p ₅₂ - середня Ц	p ₅₃ - висока Ц↑
6	Витрати на маркетинг (зокрема, на рекламу) (S _{марк})	p ₆₁ - низька S _{марк} ↓	p ₆₂ - середні S _{марк}	p ₆₃ - високі S _{марк} ↑



Рис. 8.44. Модель стратегій системи «ціна - якість» (за Ф. Котлером)

Процес оновлення продукції, що знаходить вираження в змісті та структурі продуктово-товарних стратегій, здійснюється на основі маркетингових стратегій, які стосуються визначення:

- ❖ товарного асортименту з розрахунками обсягів випуску кожного виду продукції з акцентом на нову (планування «портфеля»);
- ❖ очікуваного рівня цін на продукцію, зокрема з урахуванням рівня витрат на виробництво та якості продукції;
- ❖ запланованих ринків збуту з визначенням імовірності їх освоєння;
- ❖ форм і методів організації каналів просування та продажу товарів;
- ❖ форм і методів ФОПСТИЗ, які планує здійснити підприємство стосовно цільових груп покупців.

Реалізація цих стратегій сприяє перетворенню продукту на товар. Зрештою, необхідну кількість товарів потрібної якості можна створити лише на базі точного балансу виробничих можливостей підприємства та з урахуванням вимог споживача до товару.

Служба маркетингу має розв'язувати завдання, пов'язані з освоєнням нових продуктово-товарних стратегій:

- ❖ визначення характеру впливу нових продуктово-товарних стратегій на обсяги продажу тих виробів, що вже виготовляються підприємством (можливість заповнення «стратегічної прогаліни»);
- ❖ оцінювання тривалості «життєвого циклу» товару та його експортних можливостей;
- ❖ аналіз конкурентоспроможності товару та можливостей виготовлення аналогічних товарів конкурентами;
- ❖ визначення еластичності попиту товару за ціною, витрат на рекламу та інших заходів системи ФОПСТИЗ;
- ❖ розрахунки обсягів прибутків за різних варіантів витрат на маркетинг;
- ❖ визначення очікуваної частки ринку для розрахунків необхідних для підприємства обсягів виробництва (з метою ефективного використання виробничого потенціалу);

❖ організація досліджень ринку, зокрема через організацію пробного продажу для зондування ринку.

З-поміж інших стратегій маркетингу нерідко використовуються стратегії «проштовхування» чи «витягування». Перша стратегія передбачає концентрацію основних зусиль на збереженні та розвитку «своєї» частки ринку за рахунок «свого товару» на основі гнучкої системи цін, спеціального сервісу, рекламного розпродажу, які проштовхують товари через систему розподілу. Стратегія «витягування» передбачає створення в споживача стійкого уявлення про торгову марку, під якою можна реалізовувати групи товарів.

Велике значення мають стратегії розподілу та ціноутворення. Системи розподілу тісно пов'язані зі стратегіями інтеграції підприємства і належать водночас до системи організаційного забезпечення процесів стратегічного управління.

Установлюючи ціни, ретельно досліджують витрати, ринкову кон'юнктуру та визначають співвідношення «ціна - якість» (див. рис. 8.45).

Розглянемо, наприклад, дві стратегії «зняття вершків» і «проникнення». Якщо підприємство випускає нову продукцію, яка майже немає конкурентів (чи взагалі немає), воно може обирати стратегію «зняття вершків», використовуючи високі ціни. Як правило, така тимчасова ситуація не дає фірмі переваг у довгостроковій перспективі. Стратегія «проникнення» зорієнтована на створення попиту (ринку), щоб поступово просуватися по «кривій досвіду» (див. рис. 8.17), нарощуючи обсяги та працюючи із середніми нормами прибутків, але створюючи досить значну масу прибутку. Кожний із цих варіантів має право на існування за певних умов. Однак, як показав досвід, ціноутворення, орієнтоване на «проникнення» підприємства, створює довгострокову перспективу отримання прибутків порівняно зі «зняттям вершків».

Нерідко спостерігається хибна цінова конкуренція. Наприклад, підприємство обирає стратегію дотримання цін, які менші за середньогалузеві, з метою інтенсифікації збуту своєї продукції, не враховуючи можливості

відшкодування витрат на виробництво й збут. Не беруться до уваги втрати, простої, необхідність збереження та транспортування продукції тощо. Обґрунтовані розрахунки допомагають виявити справжній стан речей: іноді очікувані уявні прибутки обертаються збитками.

Українські підприємства допускають іншу крайність - у ціну закладаються всі витрати (навіть ті, яких можна уникнути, вживаючи певних заходів) і досить високий прибуток, що «виводить» на рентабельність до 30 - 40 %. Такі ціни роблять товари та послуги неконкурентоспроможними за ціною порівняно, наприклад, з імпортними товарами.

Окремо треба розглянути вплив на ціноутворення вертикальної інтеграції. Відомо, що вертикальна інтеграція дає ствердну відповідь на запитання: чи виробляти самому напівфабрикати, комплектуючі вироби тощо? Підприємство, яке йде на вертикальну інтеграцію будь-якої форми, водночас виходить з-під впливу ринкових сил на тій ділянці, де починають діяти сили інтеграції. У багатьох виробничих об'єднаннях і НВО машинобудівної галузі України власні послуги, допоміжне виробництво та виробництво комплектуючих виробів становило 50 - 60 % усієї вартості кінцевої продукції. Тенденція «виробляти все потрібне самому» збереглася і нині, а це не сприяє зниженню витрат (цін).

Досягнення цілей маркетингу можливе в разі системного підходу до її розробки. «Випадання» однієї зі складових робить маркетинг-стратегію системно неповною, що унеможливорює досягнення поставлених цілей. Для розробки маркетинг-стратегії доцільно користуватися «деревом альтернативних рішень», де послідовно можна проходити всі необхідні складові, забезпечуючи їхній взаємозв'язок і балансування. Приклад «дерева альтернативних рішень», що використовується як інструмент під час розробки стратегії маркетингу, наведено на рис. 8.45.

Наведемо приклади найбільш уживаних маркетингових стратегій.

1. Розвиток ринку (орієнтація на нові цільові групи споживачів): географічне розширення; продаж продукції з доповненнями (на базі

неспорідненої диверсифікації); розробка нових товарів; розробка продукції на замовлення; стратегія глобалізації тощо.

2. Стратегія проникнення: розробка модифікацій конкурентної продукції; адаптація товарів під специфічні потреби споживачів; розробка системної концепції товару; створення асортименту товарів (послуг) з гнучкими конкурентними цінами; впровадження нових технологій просування для зміцнення конкурентної позиції; концентрація на цільових ринках на основі звуження асортименту тощо.

3. Збереження частки ринку: акцентування на великих обсягах продукції за стабільних цін із підвищенням її якості; збільшення доходів за рахунок надання додаткових послуг; відмова від інновацій; збільшення обсягів продажу за одночасного зниження цін.

4. Стратегії розвитку (скорочення) підсистеми маркетингу на підприємстві.

Слід пам'ятати, що будь-яка маркетингова стратегія залежить від співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також можливостей впливу організації на цінники. Це означає, що стратегія не може бути «призначеною», а потребує всебічних обґрунтувань.

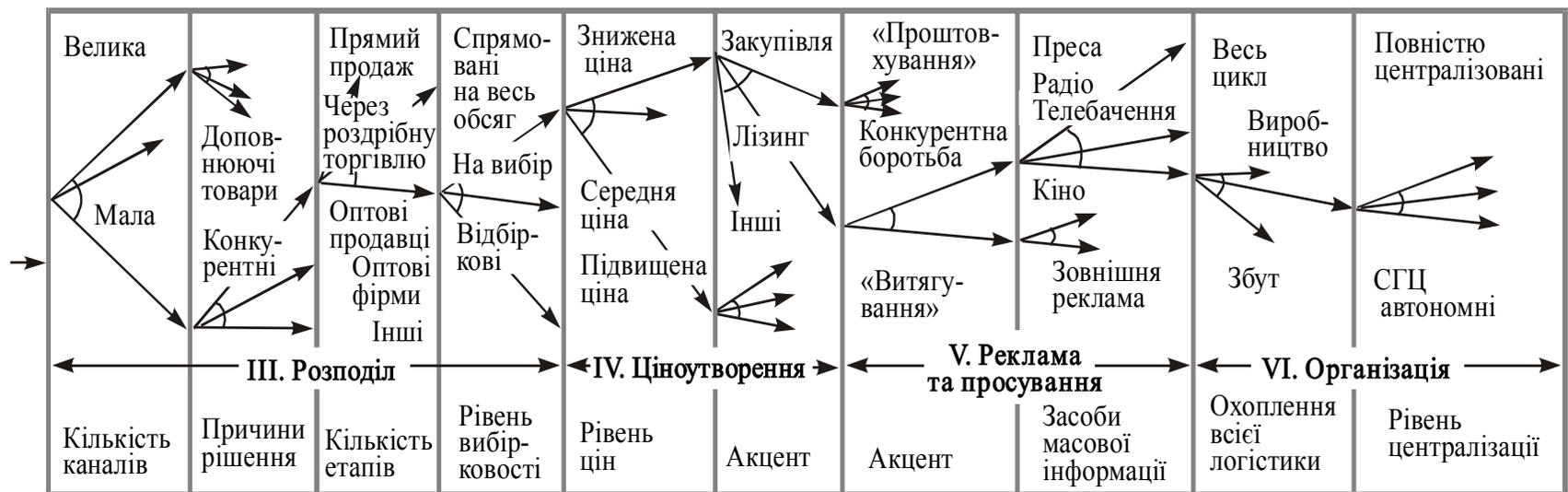
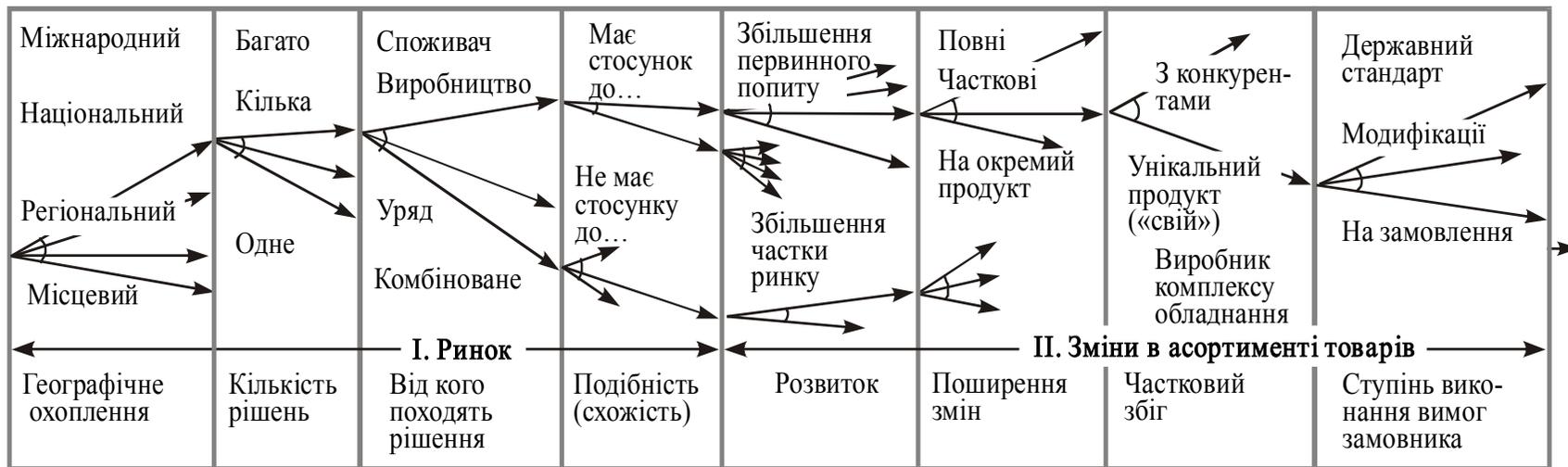


Рис. 8.45. «Дерево альтернативних рішень» для розробки маркетингової стратегії

Маркетингові стратегії знаходять вираз у плані (програмі) маркетингу, яка є базовим документом, що регулює та координує діяльність усіх підрозділів підприємства з метою більш ефективної його діяльності на ринку.

Структура програми може бути визначеною певним переліком підрозділів, наведених далі, але зміст її залежить від особливостей функціонування кожного окремого підприємства.

Починається програма із вступних положень, де наводиться **Загальний огляд** (коротко): огляд поточної ситуації, цілей та стратегій маркетингу; фінансовий прогноз витрат на маркетинг - вихідна інформація для розробки програми. Далі (за прийнятим і організації рівнем деталізації) розробляються такі підрозділи:

1. Аналіз ситуації.

1.1. Оцінювання найважливіших тенденцій минулого періоду: ринок, ринкова діяльність, продаж, витрати та прибуток по товару.

1.2. Товар/послуга: історія товару/послуги (зокрема стадія «життєвого циклу»), особливості продажу, динаміка продажу, частка ринку.

1.3. Ринок товару/послуги: сегменти ринку, особливості потреб споживачів, типові способи та моделі здійснення закупок, визначення цільових груп споживачів, ефективність залучення покупців (їхня точка зору), результати маркетингових досліджень стосовно ринку та споживачів.

1.4. Стратегія розповсюдження товару: тип розподільної мережі, оцінка дій з удосконалення розповсюдження, оцінка дій учасників каналів розповсюдження, співробітництво у просуванні з учасниками каналів розповсюдження.

1.5. Політика ціноутворення: історія ціни товару, цілі та політика ціноутворення, стратегія минулого періоду.

1.6. Стратегія просування товару: минула стратегія, потужність продажу, програми реклами, загальна оцінка ефективності зусиль щодо просування товару.

1.7. Цілі та стратегії товарної групи: загальний прибуток від продажу, зниження витрат (оптимізація витрат), прибуток на інвестований капітал (ROI), імідж компанії з-поміж споживачів, нові види бізнесу, нові товари.

1.8. Потенційні маркетингові проблеми організації,

1.9. Потенційні маркетингові переваги організації.

1.10. Висновки для формування орієнтирів плану маркетингу (зокрема прогнозні розробки).

2. Цілі маркетингу.

2.1. Основні цілі маркетингу: цілі щодо задоволення основних потреб ринку, потреб споживачів, потреб компанії та її партнерів.

2.2. Цілі продажу: обсяг продажу, доля ринку, експансія та розповсюдження товару та ін.

3. Стратегія маркетингу.

3.1. Загальна стратегія маркетингу: вибір цільових сегментів ринку, стратегія позиціонування, рішення з товарного асортименту та номенклатури, варіації в системі «ціна/якість».

3.2. Стратегія за конкретними ринками: цільовий ринок А, В, або С тощо.

4. Програми (перспективні плани) дій, а саме:

4.1. Плани по товару.

4.2. Плани ціноутворення та варіювання ціни.

4.3. Плани розподілу та розповсюдження товару.

4.4. Плани ФОПСТИЗ: плани продажу, плани рекламної діяльності, плани стимулювання продажу, плани побудови стосунків з громадськістю.

5. Моніторинг, контроль, коригування діяльності служби маркетингу.

5.1. Організаційна структура служби маркетингу.

5.2. Функції моніторингу та контролю, відповідальність.

5.3. База внутрішніх даних моніторингу (звіти про продаж, замовлення і т. ін.).

5.4. База зовнішніх даних моніторингу (матеріали консультативних фірм, публікацій, зустрічей, дискусій зі споживачами, статистичні матеріали).

6. Бюджет маркетингу.

6.1. Метод розподілу грошових ресурсів на проведення робіт і утримання підсистеми маркетингу.

6.2. Розподіл за підфункціями маркетингу: планування, дослідження, закупівля, ціни, реклама і public relations.

7. Додаткові матеріали.

7.1. Тактичні дії в разі непередбачуваних обставин.

7.2. Альтернативні стратегії за окремими складовими маркетингового комплексу.

7.3. Звіти маркетингових досліджень та аналіз діяльності підрозділів служби маркетингу.

7.4. Довідкові та інші матеріали.



Рис. 8.46. Підсистема маркетингу у структурі управління організацією

В залежності від змісту програми маркетингу, обсягів робіт по її реалізації, особливостей та розмірів організації - формується відповідна служба маркетингу. Один із прикладів організації маркетингової підсистеми для великої диверсифікованої компанії наведено на рис. 8.46.

Служба маркетингу виконує відповідну функцію, користуючись певними стратегіями - це елемент системи управління підприємством, що «задає» вхідні характеристики в системі: «потреби - інновації - виробництво - ринок», оскільки визначає попит на продукцію з характеристиками рівня та типу конкуренції на ринку. Варто наголосити, що тепер основний акцент робиться не на ціновому механізмі конкуренції, а на інноваційних процесах, пов'язаних не лише з удосконаленням продукту, а й з поліпшенням усього

виробничо-збутового потенціалу підприємства. З огляду на це кожне підприємство посилює взаємозв'язок між маркетингом і функцією досліджень та розробок, а також з іншими функціональними підсистемами підприємства, створюючи маркетингово-орієнтоване підприємство.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте сутність стратегії як множинної категорії. Здійсніть критичний аналіз відомих Вам визначень стратегії. Які з них Ви вважаєте найобґрунтованішими і чому?

2. Сформулюйте вимоги до стратегій. Чим пояснюється недоліки в обґрунтуванні стратегій?

3. Визначте сутність «стратегічного набору» підприємства та його призначення. Сформулюйте критерії формування «стратегічного набору». Які ознаки має обґрунтований «стратегічний набір»?

4. Який порядок розробки «стратегічного набору», на Ваш погляд, найбільш прийнятний і чому? Чи можуть скластися умови, де потрібний інший підхід? Обґрунтуйте свої висновки.

5. Чи є обмеження в побудові стратегій і «стратегічного набору»? Чим вони пояснюються?

6. Як пов'язані цілі та стратегії управління? Яке місце займає «стратегічна прогалина» в обґрунтуванні стратегій розвитку організації?

7. Чи є різниця у способах обґрунтування окремих загальних стратегій організації? Які фактори для них більш вагомі - об'єктивні чи суб'єктивні?

8. Визначте співвідношення загальних та загальноконкурентних стратегій. Обґрунтуйте загальноконкурентну стратегію для навчального закладу, де Ви навчаєтесь. Чи є вона свідомо обраною та обґрунтованою?

9. Охарактеризуйте взаємозв'язок і співвідношення продуктово-товарних, функціональних і ресурсних стратегій підприємства.

10. Визначте основні фактори, що впливають на вибір продуктово-товарних стратегій. Чому варто віддати перевагу в дослідженнях, щоб розробити реальні продуктово-товарні стратегії?

11. Які ви знаєте моделі та методи аналізу та балансування СЗГ? Оцініть співвідношення СЗГ під час обрання різних загальноконкурентних стратегій.

12. Що таке «портфель» підприємства? В яких умовах існує необхідність аналізу та планування «портфеля»?

13. Які варіанти диверсифікації існують? Вкажіть їх умови, переваги та недоліки. Чому конгломератна диверсифікація не завжди ефективна?

14. Які моделі та методи використовуються для «портфельного» аналізу й планування? Охарактеризуйте їх переваги і недоліки.

15. Що таке «стратегічний фокус» та чи треба (якщо так, то за яких умов) його формувати?

ТЕМА 9. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

9.1. Основні підходи до формулювання стратегій

Формулювання стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та «стратегічного набору». Враховуючи, що *стратегія* - це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що *формулювання стратегій* є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління.

Залежно від ступеня усвідомленості цілей, задач і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань щодо специфіки функціонування об'єкта управління можна виокремити кілька способів (методів) встановлення стратегій (рис. 9.1).

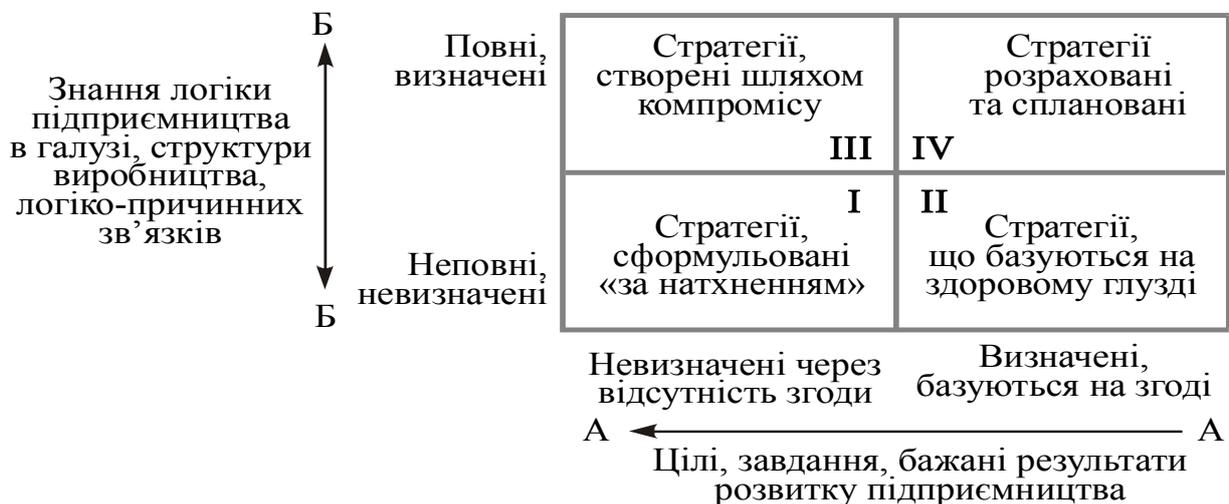


Рис. 9.1. Методи встановлення стратегій

вісь А - А характеризує відповіді на запитання: Що треба було б зробити?;

вісь Б - Б - Як саме треба було діяти?;

Кожен із зазначених підходів має особливості: I - ситуація, коли наперед невідомо, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. За таких умов суттєву роль відіграють досвід і знання керівників; II - ситуація, коли відомо, що робити, але невідомо як. Тут застосовується метод «спроб і помилок, експерименту», який для забезпечення необхідного рівня обґрунтованості стратегій потребує участі висококваліфікованих експертів; III - в оцінюванні ситуації, визначенні напрямків розвитку немає спільної згоди, але в наявності - володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм досягнення цілей. Основну увагу треба приділяти досягненню згоди; IV - для оцінювання ситуації, визначення цілей і способів їх досягнення, застосовується весь інструментарій ЕММ, системного аналізу, планування, підтримки, контролю тощо. Передбачається залучення спеціалістів різного фаху, відпрацювання конкретних процедур і взаємовідносин.

Кожен з цих підходів застосовується залежно від ситуації та рівня підготовленості керівників підприємства до стратегічної діяльності, а сприяє формуванню більш чи менш обґрунтованої стратегії.

На можливості використання різних підходів щодо розробки стратегій наголошував Г. Мінцберг. Він описує три основних моделі:

❖ «планову» - стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

❖ «підприємницьку» - використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується далі у планах, проектах і програмах;

❖ «навчання на досвіді» - використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут - урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, при чому процес розробки та коригування

стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник - підприємець.

❖ Зазначені моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (із застосуванням широкого спектра формальних і неформальних методів). У сучасній теорії стратегічного управління є прихильники різних підходів, які виступають з різкою критикою протилежних поглядів.

Їх можна поділити на дві групи:

❖ «раціоналістичну» - пропагує підхід, який базується на плановому прийнятті рішень і зумовлює виникнення альтернативних структур (однієї чи більше) «стратегічної підсистеми» підприємства;

❖ «поведінкову» - пропагує підхід, який використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, що діють в організації; головне при цьому - швидка реакція на проблеми, що виникають згідно з критеріями, прийнятими для встановлених відносин.

Узагалі важко переоцінити роль керівника та вищого управлінського персоналу в розробці стратегій. Так, залежно від участі керівника та виконавців А. Томпсон розрізняє такі підходи.

1. *Одноосібний підхід.* У цьому разі керівник є головним стратегом–архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій. Це не означає, що він працює один, але керівник остання інстанція в прийнятті стратегічних рішень.

2. *Підхід, побудований на делегуванні.* Керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим, найчастіше - спеціальним плановим чи іншим ланкам. Керівник зводить процес визначення стратегії до роботи «однієї з-поміж інших», не більш важливих за планування поточних робіт. Результатом може бути написання планів, яких ніхто ніколи не виконуватиме. Проводячи наради з плановими ланками, керівник потрапляє у пастку «відриву від виконавців», оскільки тільки за їхньої участі можна сформувати дієвий стратегічний план.

3. *Підхід, побудований на співробітництві*. Це проміжний підхід, коли спільно з плановими органами керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цих засадах можна сформувавши стратегію збалансовану за змістом, термінами, а також взаємодією виконавців.

4. *Підхід, побудований на конкуренції*. Зміст цього підходу - в заохоченні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуванні ідей, пошуку найефективніших способів досягнення поставлених цілей. Формування стратегій відбувається за допомогою майбутніх виконавців.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих формалізованих планів, що мають складну внутрішню структуру; тобто на більшості підприємств завжди відбувається процес регулярного планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

Визначення стратегій - це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування середовища підприємства, здійснюється планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

Встановлюючи стратегії, треба враховувати:

❖ типи реакцій на зміни умов у зовнішньому середовищі (в попиті, рівні конкуренції, законодавстві тощо) - як загрозливих, так і сприятливих: захист проти негативного розвитку подій та сприяння реалізації позитивних тенденцій;

❖ варіанти розподілу ресурсів між підрозділами, відділами та напрямками діяльності з метою найефективнішого їх використання при сприянні досягненню стратегічних цілей;

❖ методи конкуренції в кожному з напрямків діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адекватної реакції на загрозу з боку конкурентів (у тому числі своєчасно «вийшовши» з тих сфер

діяльності, де підприємство не має серйозних конкурентних переваг і де криється потенційна загроза виживанню);

❖ варіанти нагромадження (або можливі втрати) необхідних внутрішніх конкурентних переваг підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок більшої збалансованості окремих частин (підсистем) виробничого потенціалу як основи для досягнення синергії стратегічних напрямків діяльності.

Планування в цих умовах - це процес, де збігаються інтелектуальні, інтуїтивні та раціоналістичні прийоми, які дають змогу поєднати формальний та неформальний аспекти управління, щоб забезпечити впорядкованість заходів щодо реалізації стратегій для досягнення поставлених цілей. Згідно з функціональним підходом до управління, планування, що є основною функцією, треба визначити змістовно та організаційно, залежно від умов функціонування підприємства та поглядів керівників на місце, роль та значення цієї функції для розвитку підприємства.

9.2. Мета та принципи стратегічного планування

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства. *Основні передумови які спонукають до переходу до стратегічного планування такі:*

❖ необхідність забезпечення адекватної реакції на зміни умов функціонування підприємств;

❖ потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);

❖ наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції;

❖ інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

❖ наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;

❖ розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «спроб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;

❖ наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;

❖ посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;

❖ необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства.

Крім того, існують макропроцеси, які стимулюють розвиток стратегічного планування. Понад 40 країн розвивають свою економіку за допомогою системи п'ятирічних планів. Наприклад, у Японії планувалося 10 п'ятирічок, у Франції п'ятирічні плани застосовуються з 1947 року. Наявність таких планів орієнтує підприємства на певні напрямки та спонукає їх планувати свою діяльність.

Стратегічне планування - це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм.

У свою чергу, *розробка стратегічних планів* як специфічний вид діяльності - *це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:*

1. визначення місії організації;

2. установлення (коригування) цілей;

3. визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;

4. передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;

5. організація виконання планових завдань;

6. облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольної-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Мета стратегічного планування - встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі.

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

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

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

❖ глобальність, системність, комплексність і забалансованість - орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему

рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

❖ наступність і послідовність - стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку (про це йшлося під час розгляду «стратегічного набору») з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Необхідність визначення періоду стратегічного планування, коригування або перегляду стратегій залежить від конкретних умов; вони визначають також ступінь деталізації стратегічних планів.

Головні переваги стратегічного планування:

- ❖ зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;
- ❖ орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
- ❖ визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- ❖ свідома підготовка майбутнього і до майбутнього;

❖ розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

«Пастки» стратегічного планування:

❖ підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;

❖ надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;

❖ розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;

❖ завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (зокрема - швидкості) здійснення змін;

❖ сподівання на відшукання «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Навіть якщо підприємство обійшло всі «пастки», воно може не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

❖ відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;

❖ відсутність альтернативних планів;

❖ недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо;

❖ слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;

❖ догматична гіперболізація значення цифрових показників;

❖ недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;

❖ недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих «бар'єрів» стратегічного планування та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність підходів до формулювання стратегій за С. Сінком, Г. Мінцбергом, А. Томпсоном? Здійсніть їх критичний аналіз.

2. Чи має переваги плановий підхід до визначення стратегій? Як це впливає на систему управління підприємством?

3. У чому полягають переваги системи стратегічного планування? Чи можна «обійти пастки» стратегічного планування та що треба для цього зробити? Обґрунтуйте свою позицію.

4. Які чинники треба враховувати при виборі системи стратегічного планування? Наведіть приклади.

5. Які основні передумови переходу до стратегічного планування? Чи присутні вони у практиці роботи українських підприємств?

6. Охарактеризуйте принципи стратегічного планування. До чого може призвести невідповідність їм створеної на підприємстві системи стратегічного планування?

7. Охарактеризуйте зміст етапів процесу стратегічного планування. Від чого залежить їх перелік та організація перебігу?

8. Чим пояснюється наявність бар'єрів стратегічного планування на підприємствах України? Наведіть відповідні приклади.

9. Які способи подолання бар'єрів щодо впровадження стратегічного планування ви вважаєте доцільними для українських підприємств?

ГЛОСАРІЙ

Аналіз «стратегічного рівня» підприємства - це аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів.

Адхократія - органічна структура з малим ступенем формалізації поведінки та високим рівнем горизонтальної спеціалізації робітників, згідно з їх фахом; тут домінує тенденція групувати спеціалістів у такі функціональні підрозділи для своїх «домашніх» цілей, але при цьому вони працюють невеликими командами, кожна з яких орієнтована на певний ринок або мету (Г. Мінцберг).

Альтернативні плани - заздалегідь спрогнозовані, кількісно визначені варіанти розвитку подій та розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має запровадити підприємство для досягнення своїх цілей у тих випадках, коли діючі плани вже неможливо виконати (змінилися параметри макро- та мікро- систем, виникла криза тощо) або вони втратили свою актуальність.

База стратегічних даних (БСД) - стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, які належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (база) використовується для оцінки потокового становища, прогнозів виявлення тенденцій у майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

«Бар'єри виходу» - перелік факторів, які стримують перехід підприємств до іншої галузі навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

«Бар'єри входу» - перелік факторів, які протидіють прийняттю рішень щодо репрофілювання діючого підприємства певної галузі й входження його до досліджуваної галузі навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі перевищує нинішню.

«Бачення» - погляд вищого керівництва підприємства щодо того, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

Бенчмаркінг - процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій.

Бюджет - потоковий план діяльності, де визначено майбутні витрати та джерела їхнього покриття, а також відображено стосунки з фінансовими, кредитними та іншими зовнішніми організаціями та економічні відносини всередині підприємства.

Варіаційне планування процесу виробництва (ППВ) означає створення програм для розробки спектру варіантів планів для системи ППВ. Варіанти планів зберігаються на електронних носіях, що дозволяє за потребою вносити у них корективи.

Вартість (або цінність) - це сума, яку споживач готовий сплатити за те, що йому поставляють (М. Портер).

Вертикальна інтеграція - стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями («вперед» - зі споживачами або системою розподілу кінцевої продукції підприємства; «назад» - з постачальниками; «горизонтальна» - з партнерами, яких не можна віднести до двох попередніх випадків); полягає у виборі системи рішень щодо необхідності та щільності зв'язків (див. «квазіінтеграція», «контрактна інтеграція» і т. ін.).

Визначення стратегій - це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, здійснюється планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

Виконання (реалізація) стратегій - обіймає всі сфери управлінської діяльності та рівні системи управління, які пов'язані з упровадженням

розроблених стратегій, наглядом за їх здійсненням і досягненням визначених результатів

Виробнича стратегія - це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів; існує у вигляді довгострокової програми або плану розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві.

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

Виробничий потенціал підприємства - система взаємопов'язаних та певною мірою взаємозамінних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску конкурентоспроможної (або ні) продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

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

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

Генеральна мета підприємства (ГМП) - його довгострокова спрямованість та орієнтація 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.

Генероване планування процесу виробництва (ППВ) - більш складний підхід у порівнянні з варіаційним ППВ. Цей метод передбачає використання такого програмного забезпечення, яке використовує інформацію про широкий спектр техніко-економічних характеристик виробничого процесу, включаючи опис обладнання, інструментів, деталей, а також технологічних та організаційних операцій

Гнучкий графік роботи (Flexitime) - один з нематеріальних важелів винагороди, при якому працівникам у деяких межах дозволяється самостійно визначати власні години роботи за встановлених в організації умов.

Група в організації - це відносно усталене, нечисленне за складом, пов'язане з загальними цілями об'єднання осіб, де здійснюється безпосередній контакт між окремими особами на довго- або короткостроковій основі. Група існує як спільність, сформована на формальних (офіційних) або неформальних (неофіційних) засадах.

«Двоїста структура» - це одна з організаційних структур управління, де для забезпечення керованості різними напрямками діяльності підприємства створюється стратегічний централізований апарат управління, а для забезпечення гнучкості в реакціях на потреби окремих ринків - децентралізовані більш-менш самостійні підрозділи (наприклад, СГЦ, «центри прибутків», «центри інвестицій» тощо).

Декомпозиція (розукрупнення) - метод розкриття структури системи, коли за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

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

Диверсифікація - процес проникнення в нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для підприємства; покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

Дивізійна структура - одна із структур, що використовується в стратегічному управлінні. За Г. Мінцбергом, є об'єднанням квазіавтономних

підрозділів (створених за різними ознаками - «продукт», «функція», «ринок», «споживач»), підпорядкованих централізованому органу управління.

Диференціація організаційна - розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них дістала певний ступінь завершеності в межах одного підрозділу.

Диференціація продуктова - процес посилення конкурентоспроможності продукту за рахунок створення додаткових властивостей та спроможностей охопити більший спектр потреб.

Діяльність підприємства - погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

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

Додана вартість (Value Added) - категорія, що використовується для оцінки ефективності функціонування організації як виробничо-управлінської системи. Вона характеризує вартість, додану до вартості сировини та матеріалів, закуплених для виробництва готового продукту, визначає результат діяльності усієї фірми. Іноді додану вартість визначають як оборот фірми за виключенням вартості поставлених компонентів, матеріалів та послуг.

«Дослідницький прогноз» (як варіант екстраполяційного) - прогнозує розвиток явищ та процесів з використанням тенденцій, що склалися у попередніх періодах і відображають можливості розвитку.

Економічні відносини - це сукупність відносин, які виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання; відносини, що акцентують увагу на розподілі результатів діяльності у формі використання, розпорядження й володіння, прояв яких зумовлений відносинами власності.

Економічні права підрозділів - це право встановлювати зовнішні (з постачальниками, виробниками, споживачами) та внутрішні зв'язки,

балансувати їх за критеріями ефективності, формувати договори і впливати на ціни

Економічна стратегія організації - комплексна стратегія, яка визначає співвідношення економічних важелів, необхідних і доступних для стратегічного розвитку організації, досягнення стратегічних цілей. Вона призначена для балансування інтересів і врегулювання економічних відносин всіх зацікавлених в ефективній діяльності та стратегічному розвитку підприємства груп.

Загальні стратегії підприємства - основний управлінський «план гри» для спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення «стратегічної прогалини» через розвиток окремих напрямків діяльності (асортиментних груп) на основі розробки відповідних забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій.

Загрози (Threats) - будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Закон зростання невизначеності констатує: якщо не вирішена проблема мотивації, то ступінь невизначеності або доля управлінських задач, що первісно не піддаються вирішенні ніяким з існуючих методів управління, зростає із зростанням чисельності персоналу.

Закон зростання складності задач констатує: якщо не вирішена проблема мотивації кількість задач зростатиме у квадратичній залежності від кількості персоналу в ній.

Засоби - існуючі у природі і суспільстві предмети, процеси або дії (в організації - ОСУ та технології), які включені у систему цілеспрямованої діяльності та забезпечують досягнення результату певного типу.

Засобами досягнення організаційного розвитку (ОР) є методи організаційного аналізу та проектування, методи соціальної психології, що дають змогу змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та міжгрупові взаємини, індивідуальні навички, а

також поєднання методів організації праці (у тому числі ергономіки) з досягненнями «поведінкових наук», які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

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

Зона стратегічних ресурсів (ЗСР) - сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ) - система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформувавши процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Імідж - позитивний («золотий») запас будь-якої компанії; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги.

Інвестиція - довгострокове вкладення капіталу у який-небудь об'єкт інвестування з метою отримання прибутків.

Інтеграція - рівень співробітництва між частинами організації, який забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища.

«Квазіінтеграція» - закупівля у підприємства-постачальника або продаж більшості продукції фірми, в якій підприємство має певну частку капіталу, наприклад, у вигляді акцій.

Ключові фактори конкурентоспроможності - унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, які сприяють

виготовленню конкурентоспроможної продукції, за рахунок реалізації якої підприємство зможе забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) - характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

Комплексний організаційний проект - графічно описова модель усієї виробничо-управлінської системи, її окремих складових (необхідних за певних умов функціональних, міжфункціональних, цільових, координаційних тощо підсистем) з усебічними методичними та розрахунковими обґрунтуваннями.

Конгломерат - поєднання групи слабо залежних між собою, різних за спрямованістю діяльності організаційних формувань, що мають загальний орган управління, належать одному власникові. Результат конгломератної диверсифікації.

Конгломератна диверсифікація - процес освоєння нових видів продукції, що раніше не були характерні для діяльності підприємства та потребують створення нових підсистем у виробничо-збутовому потенціалі, укладання контрактів з іншими постачальниками для задоволення потреб нових для підприємства споживачів.

«Конічна» інтеграція» - організаційне рішення, що оформлює ситуацію, коли підприємство створює власні виробничі (або збутові) підрозділи для виготовлення (збуту) власними силами якої-небудь продукції. У випадку інтеграції «назад» ідеться, наприклад, про комплектуючі, а при інтеграції «вперед» про готову продукцію або напівфабрикати. «Конічна» інтеграція може відбуватися на основі купівлі або злиття підприємств.

Конкурентоспроможність підприємства - рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо - стратегічного та поточного планування),

навичок і знань персоналу тощо, - це відбивається у таких результиуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Конкурентоспроможність товару - ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

Конкуренція - суперництво між товаровиробниками за найкращі, економічно більш вигідні умови виробництва та реалізації продукції.

Контрактна інтеграція - здійснюється через укладання довгострокових договорів, які дають змогу формувати стабільні зв'язки між фірмами.

Короткострокові цілі - точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

Концепція стратегічного організаційного розвитку (СОР) - це система ідей та уявлень, яка визначає цілі функціонування організації, характер відносин між суб'єктом і об'єктом, між працівниками цих підсистем, а також характер взаємозв'язків між окремими ланками ОСУ і зв'язків у межах більш широких взаємин - з зовнішнім середовищем; розрізняють СОР першого та другого рівня

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

Локальний критерій - оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості досягнення СЗГ кількісної характеристики фактора, що визначає етап у досягненні конкретної мети, виконання певної стратегії або заходу щодо їхнього внеску у формування системного критерію.

Матрична структура - одна зі структур, що застосовується у стратегічному управлінні (у ході розробки стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм). Головною характеристикою та структуроутворюючим елементом є мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити *цільова група*. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що дає змогу комплексно підходити до вирішення питань.

Маркетингова стратегія - стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, у якій знаходить вираз певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу (marketing mix).

Мета - суб'єктивно-об'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до підприємства з боку зовнішнього середовища (і його окремих суботочень), так і суб'єктивні уявлення керівників про необхідний розвиток підприємства.

Мета бенчмаркінгу будь-якого типу-підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, окремої підсистеми, так й усього підприємства в цілому.

Мета встановлення трансфертних цін - упровадити механізми ринкової оцінки діяльності окремих підрозділів компанії, визначити якість їх роботи, і навіть, - доцільність подальшого існування окремих ланок, що не довели свою конкурентоздатність у порівнянні із аналогічними зовнішніми виконавцями

Мета інформаційно-аналітичного забезпечення СУ збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні стратегічних рішень.

Мета прогнозів - виявити процеси розвитку явищ та передбачити розвиток подій у майбутньому, а також побудова моделі найбільш ймовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього так й внутрішнього).

Мета стратегічного бюджету - економічне забезпечення вирішення стратегічних завдань, втіленнях у стратегії певного типу, шляхом зосередження уваги на фінансуванні робіт по виконанню стратегічних планів.

Мета стратегічного планування - встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі.

Мета стратегічного управління - це побудова такої динамічної системи, яка б дозволяла забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі

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

Мета ОЗ СУ - формування стратегічного організаційного потенціалу, спроможного забезпечити керованість та здійснення у повному обсязі процесу стратегічного розвитку.

Мета СПЗ СУ - сприяння розвитку організації шляхом застосування соціально-психологічних важелів впливу у відповідності до обраних стратегій.

Мета створення (удосконалення) ФЕЗ СУ - підготовка до комплексного, цільового управління матеріальними та нематеріальними ресурсами (утіленими в грошову форму), що характеризують економічні відносини в організації, для чого створюються відповідні підсистеми фінансово-економічного напрямку та об'єднуються в єдину систему на тій, або іншій основі.

Мета стратегічного аналізу - змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку.

Мета укладення внутрішньоорганізаційних контрактів - визначити перелік, порядок і вартість послуг, що надаються одними структурними підрозділами іншим.

Мета функціональних стратегій - створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечуватиме керованість стратегічних змін; що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їх змісту та механізмів здійснення у системі управління.

Мета стратегічного контролю - сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства

Метод побудови сценарію - це один з методів прогнозування, оснований на встановленні послідовності станів об'єкту прогнозування при різних прогнозах зміни фону, на якому знаходиться об'єкт.

Місія - генеральна мета фірми, яка стосується її довгострокової орієнтації на який-небудь вид діяльності та відповідне місце на ринку; «місце на ринку» розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються; які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

Місія - якісна мета, заради якої існує організація.

«Місце “між двома стільцями”» - хибне поле рішень при виборі загальної конкурентної стратегії (за М. Портером), характерне для фірм, що не змогли правильно визначити свої конкурентні переваги.

Мислення - узагальнене та опосередковане пізнання світу у процесі практичної та теоретичної діяльності індивіда, засіб творчості особистості.

Можливості (opportunities) - альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Моніторинг стратегічних планів - система безперервного спостереження, контролю аналізу та оцінки ходу виконання планових завдань, що надає своєчасно інформацію про якість та обсяги виконаних робіт, затримки та перевищення витрат по окремим роботам тощо.

Мотив - спонука, імпульс, намагання, яке змушує людину робити (або ні) що-небудь або чинити (або ні) в той чи інший спосіб.

Мотивація - це система формування у працівників підприємства спонукальних мотивів до активної та ефективної діяльності.

Наукове передбачення - це процес застосування окремих методів, прийомів та інструментів, які дозволяють передбачити процеси та явища у майбутньому у певній послідовності з встановленням чітких взаємозв'язків.

Навчання поведінці - досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

Невизначеність - одна з характеристик великої кількості явищ, котрі розглядає теорія і практика менеджменту: поведінки окремої людини, групи, організації в цілому, прийнятті рішень різного типу; оцінки прогнозів; розробки стратегій тощо.

Нормальна ситуація - рівновага можливостей та загроз, збалансованих заходами, що враховують сильні та слабкі сторони підприємства, які існують на певний момент.

«Нормативний прогноз» - за базу приймає установлені бажані параметри майбутнього явища, процесу або системи, і визначає тенденцію: «від необхідного» - до теперішнього часу. Слід зауважити, що бажання та/або потреби розвитку якнайчастіше переважають можливості, тому тренд «нормативного прогнозу», як правило, окреслює верхню межу розвитку.

Об'єктом впливу ОЗ СУ є окремі, організаційно-оформлені елементи та важелі управління, ті, що наявні, та ті, що створюватимуться, згідно з обраними стратегіями.

Об'єктами впливу СПЗ СУ є наміри і цілі, відношення та позиції, взаємозв'язки та взаємовідносини осіб, груп, всього персоналу організації.

Об'єктами впливу ФЕЗ СУ є «входи» та «виходи» організації, які зв'язують її із зовнішнім середовищем, а саме - із ринками постачання та збуту, операційна та управлінська системи, фінансові результати та ризики; взаємозв'язки всередині організації, система мотивації персоналу тощо.

Об'єктами соціального аудиту є соціально-психологічний клімат у колективі, колективні договори, психофізіологічні умови роботи персоналу,

дотримання ергономічних та екологічних норм, групова динаміка, методи навчання, атестації та оцінки персоналу тощо.

Одноразові плани розробляються для здійснення певного заходу, дії або пункту (розділу) плану. Вони можуть існувати також у вигляді планових завдань програм або проектів для виконавців та співвиконавців. Для забезпечення їх виконання необхідно розробляти обґрунтовані організаційні плани, що є етапами на шляху досягнення цілей.

Опір змінам - багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін, він пропорційний силі зламу культури та структури влади, що здійснюється, внаслідок змін та обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.

Організаційний аудит - процес збору, аналізу та оцінки інформації про організаційні елементи у діяльності підприємства (організації) і на цій основі формування пропозицій щодо розробки або заміни стандартів, норм та правил для відповідних елементів організаційного механізму та структури управління в цілому.

Організаційне забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ) - сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин всередині та поза межами організації, що включає сукупність конкретних субординаційних та координаційних, лінійних і функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринковоорієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості, що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій.

Організаційні відносини - це складний комплекс стійких свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства.

Організаційні плани є постійно діючими регламентами. В них описано правила та процедури виконання окремих видів діяльності, що існують в організації. Вони пов'язані з іншими організаційними документами (наприклад, з положеннями про підрозділи, посадовими інструкціями тощо).

Організаційний розвиток - процес удосконалення формальних (ОСУ, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників та ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок і досвіду у міжособистісному та міжгруповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури).

Організаційна структура - визначає впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, за допомогою яких підприємство здійснює свою діяльність.

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

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

Переорієнтація - це довгостроковий процес, внаслідок якого відбуваються зміни в цільових настановах підприємства та створюються умови для його подальшого розвитку при подоланні кризової ситуації.

Підприємство - відкрита соціально-економічна система, що діє, змінюється, розвивається та перебудовується в динамічному середовищі.

Підприємство - це організаційно виокремлена та економічно самостійна ланка виробничої сфери економіки країни, що виробляє продукти певного типу: товари, послуги, інформацію, нові знання - як окремо, так і у певному співвідношенні.

Планування «портфелю» підприємства - стратегія балансування різних напрямків діяльності підприємства, уособлених в окремих асортиментних групах (продуктах) підприємства, з метою забезпечення прибутковості та довгострокового існування підприємства; пов'язана з розробкою нових видів продуктів, розвитком, стабілізацією та зняттям з виробництва традиційних для компанії товарів.

Повнота редуції - процес зведення складного явища, процесу або системи до простіших складових.

Подвійний бюджет - спосіб «захисту» стратегічної діяльності від поточної, оскільки видатки на здійснення стратегічних заходів плануються та контролюються окремо.

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

Постійно-діючі плани розробляються для таких типів діяльності, які повторюються за певні відрізки часу. До таких типів планів можна віднести план проведення засідань правління, представлення звітної документації, поновлення інформаційної бази тощо.

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

Потенціал - засоби, запаси та джерела, що є в наявності та можуть бути використані для досягнення певної мети, вирішення деякого завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

Поточний план - інструмент реалізації стратегічних планів, проектів і програм, у якому окремим підрозділам і виконавцям на поточний (з розбивкою по кварталах та місяцях) рік встановлюються конкретні завдання з урахуванням можливостей забезпечення необхідними видами ресурсів

Принципи стратегічного управління (СУ) - теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, регулюючі процеси застосування варіантів СУ; а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

Проблема - це невідповідність між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, невирішені завдання, вузькі місця, які спостерігаються в його функціонуванні.

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

Програмне завдання - наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічної мети через «дерево цілей»), для виконання якої встановлений термін, виконавця (співвиконавця) і забезпечена необхідними матеріально-технічними ресурсами.

Програмно-цільове управління (ПЦУ) - спосіб розробки та реалізації управлінських рішень, які знаходять втілення у комплексі взаємопов'язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби у вирішенні як правило комплексної проблеми, загальних цілей та підцілей, робіт та ресурсів, об'єднаних у цільову комплексну програму, необхідних і достатніх для вирішення комплексної проблеми.

Продукт (або послуга) - фізичний вплив здатності задовольнити особливу потребу певної групи споживачів.

Продукт бюджетування - фінансова модель діяльності діяльності організації у плановому періоді, у формі бюджету організації та її структурних підрозділів, де містяться планові та аналітичні розрахунки показників тощо.

Продуктово-товарні стратегії - тип стратегій, що входять до складу стратегічного набору, які визначають скільки та яких конкретно видів продукції слід виробити для задоволення потреб споживачів, а також у які терміни поставити їх на конкретні ринки щоб вигідно продати, тим самим забезпечивши поєднання інтересів виробника та споживача.

Проект - одноразова сукупність цілей, завдань і дій, що мають системні характеристики щодо: взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певної кваліфікації.

Проміжне середовище (або «середовище завдань») - сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікаційних зв'язків.

Процес адаптації - це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх.

Процес ідентифікації - це процес, за допомогою якого забезпечується взаємозв'язок людини та організації, завдяки ототожненню окремими особами цілей організації з власними цілями.

Реакція ОСУ - якість і тип змін, які спроможне здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Ресурсні стратегії - тип забезпечувальних стратегій у «стратегічному наборі», в яких визначаються стратегії поведінки в «зонах стратегічних ресурсів», форми та методи постачання, створення страхових запасів і система розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства.

Рівень невизначеності характеризується браком, або повною відсутністю інформації про процеси, явища, вплив окремих факторів на діяльність підприємства

СГЦ (*стратегічний господарський центр*) - це організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або «портфель») та «стратегічний набір» певного типу.

СЗГ - окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає вийти.

Сегментація - ступінь деталізації ринку, згідно з обраними критеріями.

Сегмент ринку - розподіл ринку на окремі частини за певною ознакою: держава, район, тип валюти, однорідна група споживачів виділена за соціальними ознаками, платоспроможністю, мотивами покупки, культурними, національними традиціями тощо

Сильні сторони (*strength*) - внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Синергія - ефект системної цілісності, що полягає в отриманні додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності елементів до включення їх до системи; є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

Система функцій управління - це комплекс взаємопов'язаних у часі та просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт.

Системний критерій - оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості параметра СЗГ (або іншого досліджуваного об'єкту), визначеного як система факторів і способів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії чи заходу) щодо внеску цього параметра у досягнення загальної мети підприємства.

Слабкі сторони (*weaknesses*) - види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються.

Соціальний аудит - це спостереження, контроль та аналіз додержування соціальних норм, правил і визначених в організації методів мотивації, пов'язаних з діяльністю персоналу, які знаходять вираз в організаційній культурі, стилі управління, поведінці окремих осіб та організації в цілому.

Соціально-психологічне забезпечення (*СПЗ СУ*) стратегічного управління - сукупність структурних і динамічних характеристик міжособових, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та за межами організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, субординаційних та координаційних відносин, які обумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких підприємство використовує (або ні) ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню стратегічних цілей.

Споріднена диверсифікація - стратегія розширення діяльності підприємства за рахунок використання наявного виробничо-збутового потенціалу для задоволення потреб «своїх» споживачів на основі випуску «товарів з доповненнями», що не потребують радикальних змін освоєних «ланцюгів цінностей».

Стартовий майданчик - джерела і ланки влади, підтримки й відповідності, які забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс та безперервність.

Стартовий майданчик - низка передумов, які забезпечують рівновагу між силами дії та протидії, потрібну для початку здійснення стратегічних змін.

Стиль управління - сукупність характерних методів, прийомів і дій, що використовуються конкретним керівником у тій чи іншій ситуації.

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

Стратегічна організація - та, що постійно навчається, опановує нові форми і методи ведення управлінської та виробничої діяльності, згідно з обраними стратегіями, підвищує свій стратегічний рівень

Стратегічна поведінка - поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; є виявом стратегічного мислення й виражена у механізмах розробки та реалізації стратегій.

«Стратегічна прогалина» - це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі; це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції (нижня межа) у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»).

Стратегічна програма - координуючий, адресний документ, що є сукупністю економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальної мети різноманітних заходів, пов'язаних між собою у термінах, виконавцях і співвиконавцях, а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами.

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

Стратегічне планування - систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

Стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її

окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Стратегічне управління - процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний 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 стратегій («стратегічного набору»).

Стратегічні цілі - вказують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку».

Стратегічний баланс - певне поєднання загроз і можливостей, що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, із сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Стратегічний господарський центр (СГЦ) - найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо), для якої можна організувати облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктову стратегію (або «портфель»).

Стратегічний контролінг - міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за

функціонуванням усієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення .

Стратегічний контроль - особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління і забезпечує досягнення поставлених цілей через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Стратегічний «контроль передумов» - постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

Стратегічний контроль реалізації - перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю.

Стратегічний набір - система різноманітних стратегій, що їх розробляє підприємство на певний період, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його зазіхань на місце і роль у зовнішньому середовищі.

Стратегічний моніторинг (СМ) - комплексна система стратегічних досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу та оцінки середовища у реальному масштабі часу, прогнозування тенденцій розвитку окремих складових середовища, діагностики, стану середовища та вибору засобів врегулювання відхилень фактичного стану середовища від прогнозованого.

Стратегічний облік - це певне поєднання управлінського обліку з системами фінансової звітності, зорієнтоване на прийняття стратегічних рішень (за Б. Райаном)

Стратегічний рівень підприємства (організації) - це рівень його готовності до ефективних дій в середовищі його функціонування за рахунок розробки та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, в яких враховані можливості та обмеження розвитку організації.

Стратегічний союз - кооперація діяльності двох або більшої кількості незалежних організацій для досягнення загальних цілей.

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

Стратегія - загальний, всебічний план досягнення цілей.

Стратегія - визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Стратегія - довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями.

Стратегія диверсифікації - процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

Стратегія диференціації (за М. Портером) - одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визнається важливим достатньою кількістю споживачів.

Стратегія зменшення це стратегія оборони, що відрізняється як від стратегії скорочення, так і від стратегії переорієнтації. «Зменшення» - це тимчасовий відступ під впливом негативних умов, що склалися: невизначеність ситуації після прийняття нового закону; погіршення показників структури капіталу; кризова ситуація, яка сформувалася внаслідок дуже швидкого розвитку; труднощі у постачальника або споживача; форс-мажорні обставини тощо.

Технологічні процедури з розробки планів програм і проектів - це стандартні, постійно діючі плани, в яких визначено послідовність етапів з розробки та узгодження планів, проектів і програм різних типів. Вони найчастіше існують у вигляді постійно діючих планових календарів.

Технологічні схеми прийняття та узгодження рішень - це постійно діючі плани, згідно з якими визначаються основні вимоги, етапи та процедури прийняття та виконання типових рішень для існуючої організації.

Трансфертні ціни - умовно-розрахункові ціни, за якими структурні підрозділи підприємства передають одне одному товари або надають послуги.

Умови організаційного розвитку (ОР) - наявність механізмів реєстрації і адаптації до змін на ринку, в техніці та технологіях, до інших факторів зовнішнього середовища, а також до змін у самій виробничій і управлінській системах підприємства.

Управління проектами - науково-практична діяльність по визначенню мети проекту (цілей створення) та організації робіт груп людей таким чином, щоб цілі було досягнуто після закінчення всіх запланованих робіт.

ФЕЗ стратегічного управління - це сукупність структурних та динамічних характеристик економічних взаємовідносин усередині та поза межами діяльності організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, методів господарювання та правових норм, втілених у певні організаційно-економічні, механізми, за допомогою яких ринково-орієнтована організація використовує (або ні) можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку.

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

Фінанси - система грошових відносин, що виникають на всіх стадіях розвитку організації: створення, становлення, реорганізації і ліквідації, і мають свої специфічні особливості в залежності від форми власності.

Фінансова стратегія - основа для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових стосунків як поза межами, так і всередині підприємства. *Фінансові стратегії* розробляються у формі плану або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та створення необхідних фондів стратегічних, страхових тощо для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

Формалізовані (структуровані) цілі - цілі, окремі характеристики яких та взаємозв'язки між ними можна кількісно описати.

Формулювання стратегій - процес, за допомогою якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, використовуючи відповідний інструментарій.

Функції управління виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, які відбивають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним.

Функціональна стратегія - тип забезпечувальної стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або іншої підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керуваність процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Характеристики стратегічної програми (проекту) - це набір визначальних для певної програми (проекту) кількісних та якісних ознак, особливостей, властивостей, що пов'язані з процесом досягнення цілей програми (проекту) та оцінкою результатів її виконання.

«Центр відповідальності» - це узагальнена назва децентралізованих організаційних формувань, які створюються в організації на основі делегування прав, обов'язків та відповідальності, які найчастіше дістають назву за тими

показниками, за якими оцінюється їхня діяльність: «центри прибутків», «центри реалізації», «центри інвестицій», «центри вартості», «центри видатків».

Центрована диверсифікація - процес створення нових видів продукції на основі базових аналогів, випуск яких не потребує суттєвих змін у виробничо-збутовому потенціалі підприємства.

Цілевстановлення - це процес усвідомлення та формування мети, один із найважливіших елементів процесу управління, що визначає вид цільової функції системи.

Цільовий підхід - система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процесів виконання цих рішень, орієнтованих на кінцеві результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, відносно якої застосовується цільовий підхід.

Цільова програма - структурована сукупність графа «цілі - стратегії-заходи» та набору характеристик, що є пов'язаними з цією структурою.

«Штабне свавілля» - це процес отримання штабами (централізованими органами управління) додаткових необґрунтованих повноважень, користуючись якими вони домагаються впровадження своїх рекомендацій.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Які обмеження стратегічного характеру є, на ваш погляд, найбільш істотними та чому все ж його доцільно застосовувати на ринково - орієнтованих підприємствах?
2. Що потрібно зробити керівникам організацій та підприємств України, щоб перейти до стратегічного управління розвитком? Чи здатна розв'язати проблему впровадження стратегічного управління окрема організація?
3. Які основні тенденції в Україні сприяють (протидіють) існуванню стратегічного управління? Чим пояснюється зміна завдань управління, що постають перед керівниками різних за рівнем систем управління?
4. Що таке «стратегічний рівень» підприємства та чим він характеризується? Чи може бути стратегічний рівень від'ємного значення і чому?
5. Сформулюйте переваги стратегічно-орієнтованих підприємств. Як створити стратегічно - орієнтоване підприємство?
6. Дайте характеристику принципів засад стратегічної діяльності. Як їх можна врахувати в побудові системи стратегічного управління на конкретному підприємстві?
7. У чому відмінність між зовнішнім і проміжним середовищами. Охарактеризуйте можливості впливу підприємства на різні фактори свого оточення?
8. Визначте механізм впливу факторів середовища на діяльність організації. Наведіть приклади впливу державних органів управління на діяльність організацій з різними формами власності?
9. Наведіть основні характеристики макро- і мікро середовища вітчизняних підприємств?
10. Охарактеризуйте методи дослідження зовнішнього середовища. Які з них, на ваш погляд, найбільш прийнятні для українських підприємств?

11. Яка політика є найбільш прийнятною в побудові стосунків між найважливішими конкурентами, постачальниками та споживачами?
12. Стратегії для конкуренції в нових галузях. Наведіть приклади діяльності українських підприємств.
13. Стратегії для конкуренції в галузях, що знаходяться в стадії зрілості. Що це за галузі в Україні і які проблеми виникають перед підприємствами?
14. Наведіть приклади взаємовпливу внутрішнього та зовнішнього середовищ організації. Яким організаціям вдається не тільки впливати на середовище, а й формувати його?
15. Стратегії для фірм, які діють в галузях, що знаходяться в стаю стагнації чи спаду. Яким чином повинні діяти підприємства в такій ситуації?
16. Визначте місце категорії «конкуренція» в системі стратегічних досліджень. Які види конкуренції існують? Чи потрібно вивчати специфічні особливості конкуренції в галузі, регіоні, країні для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства?
17. Стратегії для конкуренції в роздрібних галузях. Які це галузі та приклад діяльності підприємства в такій галузі.
18. Хто є суб'єктами конкурентної боротьби? Наведіть приклади конкуренції між різними суб'єктами та її наслідки?
19. Стратегії для конкуренції на міжнародних ринках. Які питання повинні вирішити українські підприємства при виході на міжнародні ринки.
20. Що таке «конкурентні переваги»? як їх треба вивчати, формувати та використовувати?
21. Види міжнародних стратегій, їх види, приклад використання.
22. Охарактеризуйте методи визначення конкурентоспроможності товару. Що є спільного та відмінного між категоріями «якість» і «конкурентоспроможність» товарів?
23. Стратегія лідерів галузі. Назвіть лідерів у галузі АПК у вашому районі.

24. Наведіть фактори, які можуть застосовуватись для формування «стратегічних груп». Охарактеризуйте «стратегічну групу» університету чи підприємства, де ви навчаєтесь, чи проходите практику?
25. Стратегії фірм, що знаходяться на других ролях. Галузь, види та напрямки діяльності.
26. Як визначаються «сильні» та «слабкі» сторони організації? Наведіть приклади позначених характеристик будь-якого українського підприємства?
27. Стратегії для слабого бізнесу. Наведіть приклади їх використання.
28. Що таке «бенчмаркінг»? які види бенчмаркінгу існують? У чому полягають їх відмінності та спільні риси?
29. Стратегії відновлення для кризових ситуацій, коли і де використовуються.
30. Як результати SWOT-аналізу впливають на зміст процесу стратегічного управління?
31. Стратегії входження в нові сфери діяльності. Наведіть приклади.
32. Охарактеризуйте функції прогнозування на підприємствах.
33. Чи існують обмеження для застосування регулярного прогнозування на українських підприємствах?
34. Диверсифікація в споріднені галузі. Навіщо і де вони використовуються.
35. Зробіть порівняльний аналіз різних методів прогнозування? Як, на ваш погляд, слід формувати та використовувати сценарії в організаціях?
36. Стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі. В яких галузях вони використовуються.
37. Чи можна здійснювати управлінську діяльність, нехтуючи цілями? У чому полягає різниця між категоріями «цільовий» і "спонтанний" підхід до управління?
38. Стратегії продажу і ліквідації бізнесу. Наведіть приклади їх використання.

39. Що є спільного між різними підходами до стратегічного управління? Чим можна пояснити відмінності в побудові системи стратегічного управління? Хто та як в організації визначає склад елементів стратегічного управління?
40. Корпоративні стратегії відновлення, економії і реструктуризації портфеля, сучасні тенденції.
41. Від чого залежать перелік і зміст етапів стратегічного управління?
42. Стратегії транснаціональної диверсифікації. Чи використовуються вони в Україні?
43. Визначте особливості організаційно-економічного механізму стратегічного управління?
44. Структура стратегії фірми на зовнішньому ринку. Що в цій структурі є головним для фірм України.
45. Здійсніть критичний аналіз «ключових гіпотез стратегічного управління на ХХІ століття» Чи можна надалі використовувати стратегічне управління за умов практичної реалізації цих гіпотез?
46. Пріоритети в плануванні ринкової стратегії підприємств в Україні.
47. Наведіть приклад, що характеризує систему «мета-політика-стратегія-результат» для підприємства, з діяльністю якого ви знайомі. Чи можна здійснювати управлінський вплив без усвідомлення мети? Обґрунтуйте свою відповідь.
48. Фази планування стратегії фірми. Особливості планування підприємств в АПК.
49. Визначте роль та значення «місії» організації у стратегічному управлінні ринково-орієнтованим підприємством. На яких засадах формується місія фірми та які ознаки грамотно сформованої місії? Чи може отримання прибутку бути місією фірми?
50. Стратегія розвитку господарського портфеля фірми в переробній галузі.
51. Сформулюйте місію університету чи підприємства. Логічно обґрунтуйте її зміст та необхідність встановлення?

52. Стратегія росту фірми, її особливості в умовах ринку?
53. Охарактеризуйте «цілі управління». Чим вони відрізняються від цілей в інших сферах діяльності людини?
54. Особливості стратегії малих фірм в Україні.
55. Визначте характерні особливості мети, прогнозу та плану як елементів функції планування. Які функції цілей здаються вам найважливішими?
56. Особливості стратегії великих фірм. Наведіть приклади.
57. Які вимоги потрібно враховувати під час встановлення цілей? Як перевірити чи правильно визначено мету?
58. Особливості стратеги середніх фірм. Наведіть приклад з будь-якої галузі.
59. Для чого існує класифікація цілей та за якими критеріями можна їх класифікувати? Спробуйте здійснити класифікацію цілей вашої академічної групи. Чи існують розбіжності цілей окремої особи та групи і як їх можна уникнути?
60. Основа виконання стратегії переробних підприємств.
61. Визначте сутність стратегії як множинної категорії. Здійсніть критичний аналіз відомих вам визначень стратегії. Які з них ви вважаєте найобгрунтованішими і чому?
62. Стратегічні переваги і недоліки організаційних структур. Як змінюється структура підприємства в сучасних умовах.
63. Сформулюйте вимоги до стратегій. Чим пояснюються недоліки в обгрунтуванні стратегій?
64. Чи є обмеження в побудові стратегій і «стратегічного набору»? чим вони пояснюються?
65. Створення корпоративної культури, яка підтримує стратегію (приклад).
66. Охарактеризуйте взаємозв'язок і співвідношення продуктово-товарних, функціональних і ресурсних стратегій підприємства.

67. Що таке «портфель» підприємства? В яких умовах існує необхідність аналізу та планування «портфеля».
68. Здійснення стратегічного лідерства. Назвіть лідерів у будь-якій галузі АПК.
69. Які варіанти диверсифікації існують? Вкажіть їх умови, переваги та недоліки. Чому конгломеративна диверсифікація не завжди ефективна?
70. Яку моделі та методи використовуються для «портфельного» аналізу й планування. Охарактеризуйте їх переваги та недоліки?
71. Сформулюйте загальні вимоги до побудови ресурсних стратегій. Які моделі та методи використовуються для їх розробки?
72. Сформулюйте загальні вимоги до побудови функціональних стратегій. Які моделі та методи використовуються для їх розробки?
73. Які інструменти виконання функціональних стратегій використовуються на підприємствах?
74. Що таке комплексні функції та комплексні стратегії? Наведіть приклади та визначте необхідність їх існування на підприємствах?
75. Які ви знаєте методи побудови стратегій та формування «стратегічного набору»? Визначте їх переваги та недоліки?
76. Чи має переваги плановий підхід до визначення стратегії? Як це впливає на систему управління підприємством?
77. У чому полягають переваги системи стратегічного планування? Чи можна «обійти пастки» стратегічного планування та що для цього треба зробити. Обґрунтуйте свою позицію.
78. Які чинники треба враховувати при виборі системи стратегічного планування? Наведіть приклади.
79. Які основні передумови переходу до стратегічного планування. До чого може призвести невідповідність їм створеної системи стратегічного планування?
80. Охарактеризуйте зміст етапів процесу стратегічного планування. Від чого залежить їх перелік та організація перебігу?

81. Чим пояснити наявність бар'єрів стратегічного планування на підприємствах України? Наведіть відповідні приклади. .

82. Які способи подолання бар'єрів щодо впровадження стратегічного планування ви вважаєте доцільними для українських підприємств?

83. Охарактеризуйте сутність моделей, які використовуються як найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування.

84. У чому полягає філософія стратегічного планування? Чи поділяєте ви її?

85. Проаналізуйте різні визначення стратегічного плану. Чим пояснюється наявність різноманітних тлумачень сутності стратегічного плану?

86. Охарактеризуйте основні ознаки стратегічного плану. Які з них, на ваш погляд, є найважливішими? Обґрунтуйте свою відповідь.

87. Проаналізуйте зв'язок «стратегічного набору» підприємства та структури стратегічного плану. Як забезпечити якісну розробку та виконання стратегічного плану?

88. До якого типу планових документів можна віднести документи, що регулюють діяльність окремих функціональних підрозділів? Назвіть місце бюджетів.

89. Які плани розробляються та виконуються на підприємстві, з діяльністю якого ви обізнані?

90. Наведіть приклади показників, що використовуються у стратегічних планах. Яку роль вони відіграють у планах.

91. Як забезпечується процес виконання планів? Наведіть приклади ефективної та неефективної організації виконання планів. Чим пояснюються здобуті результати?

92. Чи потрібно вносити корективи у стратегії та плани? Чим це пояснюється? Як організувати цей процес, щоб не зашкодити розвитку підприємства?

93. Визначте сутність взаємодії «стратегія-структура». Який порядок виконання стратегій у «стратегічному наборі» є найбільш прийнятним і чому?

94. Як впливає організаційна інерційність на розробку та впровадження стратегій? Наведіть приклади?

95. Охарактеризуйте ОСУ, що сприяють здійсненню стратегічної діяльності. Які спільні риси вони мають?

96. Для чого використовуються інтегровані структури? Які варіанти при цьому використовуються?

97. Охарактеризуйте переваги та недоліки вертикальної інтеграції. Чому процес вертикальної інтеграції перебуває під контролем Антимонопольного комітету?

98. Чи можна створити «ідеальну ОСУ»? Які параметри ОСУ потрібно оцінювати та за допомогою яких методів?

99. Що організаційно стримує впровадження стратегічного управління на підприємствах України? Обґрунтуйте свою відповідь,

100. Охарактеризуйте функції фінансово-економічного (ФЕЗ) забезпечення стратегічного управління та розкрийте сутність процесу ФЕЗ виконання стратегічних планів, проектів та програм.

101. Поясніть природу фінансових-ресурсної та функціональної - стратегій. Як вони пов'язані між собою? Порівняйте зміст фінансових стратегій та економічної стратегії організації.

102. Для чого, яким чином створюються «стратегічні фонди»? як вони використовуються?

103. Який організаційний та економічний зміст мають «економічні права підрозділів»? які проблеми намагаються розв'язати за їх допомогою?

104. Чи сприяє фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління досягненню синергійного ефекту в організації?

105. Як впливають неформальні відносини на стратегічну діяльність в організації. Наведіть приклади.

106. Охарактеризуйте сутність та механізм формування організаційної культури як об'єкта стратегічного управління. Які типи організаційної культури

сприяють, а які - перешкоджають розробці та здійсненню стратегій в організації?

107. Яким основним вимогам має відповідати менеджер, щоб ефективно працювати в організації, де застосовується стратегічне управління?

108. Що таке «стратегічна поведінка»? Які її основні ознаки Чи пов'язана вона зі стратегічним мисленням. Обґрунтуйте свою відповідь.

109. Охарактеризуйте системи мотивації, методи, мотиватори, які допомагають формувати стратегічну поведінку?

110. У чому полягають особливості стратегічної інформації? Охарактеризуйте джерела та способи отримання інформації.

110. Ознаки стратегічного контролю. Охарактеризуйте його основні етапи. Чим відрізняється стратегічний контроль від поточного?

112. Наведіть приклади показників, застосовуваних у системі стратегічного обліку, контролю та аналізу. Чи можна здійснювати ці функції за наявної звітності підприємств?

113. Які зміни потрібно внести до інформаційної системи конкретного українського підприємства, з діяльністю якого ви знайомі, щоб її можна було застосовувати у стратегічному управлінні?

114. Охарактеризуйте специфічні риси сучасних інформаційних систем. Які з них можна застосовувати у стратегічному управлінні. Наведіть відповідні приклади.

115. Дайте визначення стратегічного обліку. Які спільні риси та відмінності притаманні управлінському та стратегічному обліку?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Стратегічне управління це:

- а) комплекс процесів та способів розробки й реалізації стратегії розвитку підприємства;
- б) втілення системного підходу до управління;
- в) система принципів, задань і методів для досягнення поставленої мети;
- г) комплекс дій і рішень, необхідних для здійснення місії підприємства.

2. Концепція стратегічного управління передбачає взаємозв'язок таких управлінських процесів:

- а) аналіз чинників зовнішнього середовища, визначення місії, розробка цілей, вибір стратегії та реалізації;
- б) оцінювання можливостей та небезпек для підприємства, розробка цілей, вибір стратегії росту, її реалізація та оцінювання;
- в) аналіз макро-, мікросередовища та внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, її реалізація та оцінювання, контроль;
- г) аналіз макро-, мікросередовища та внутрішнього середовища, розробка програми підприємства, реалізація стратегії її оцінювання та проведення коригуючи дій.

3. Концепція стратегічного управління передбачає:

- а) бачення довгострокової перспективи, використання підходу до планування «від майбутнього до теперішнього», орієнтація на внутрішні можливості, відповідність організаційної структури підприємства його стратегії;
- б) орієнтацію на довгострокову перспективу, планування на основі екстраполяції, відповідність організаційної структури підприємства його стратегії, пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі;
- в) бачення довгострокової перспективи, використання підходу до планування «від майбутнього до теперішнього», орієнтація на внутрішні та зовнішні можливості, динамічна рівновага організаційної структури підприємства і його стратегії;

г) орієнтація на довгострокову перспективу, використання підходів до планування «від майбутнього до теперішнього» пріоритетність аналізу зовнішніх можливостей, відповідність організаційної структури підприємства та його стратегії.

4. Завдання стратегічного управління полягає в:

а) підготовці фірми до можливих змін ринкової ситуації, протистояння несприятливим впливам випадкових чинників;

б) розподіл ресурсів та виявлення внутрішніх резервів підприємства;

в) раціональній організації виробництва та створенні раціональної організаційно-управлінської структури;

г) адаптація до зовнішнього середовища та проведенні відповідної кадрової політики підприємства.

5. До основних особливостей стратегічного управління належать:

а) ставлення до персоналу як джерела благополучності підприємства, використання системного та ситуаційного підходу, спрямованість на виробництво товарів з метою одержання максимально можливого прибутку;

б) орієнтація на постійну зміну в зовнішньому середовищі, розрахунок ефективності системи управління на основі прибутковості і раціонального використання потенціалу, пошук і творче освоєння нових можливостей всередині підприємства;

в) ставлення до персоналу як джерела благополучності підприємства, пошук нових можливостей всередині підприємства та в конкурентній боротьбі, використання системного та ситуаційного підходу;

г) націленість на тривалу перспективу розвитку підприємства, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, ставлення до персоналу як джерела благополучності підприємства, використання системного та ситуаційного підходу.

6. Основною особливістю другого етапу еволюції системи стратегічного управління є:

а) стабільна система цілей на довгостроковий період;

б) використання нового підходу до планування «від майбутнього до теперішнього»;

в) використання методу екстраполяції у плануванні;

г) перехід від «стратегічного планування» до «стратегічного управління».

7. Основна особливість організаційної структури стратегічного управління в корпораціях США:

а) створення нової організаційної структури, яка не збігається з організаційно-управлінською структурою фірми, яка здійснювала б контроль за результатами діяльності виробничих підрозділів;

б) створення нової управлінської структури, яка не збігається з організаційною структурою фірми, в якій здійснюється розробка, реалізація стратегії фірми;

в) створення нової управлінської структури, в кожному підрозділі якої здійснюється розробка стратегії та збут товару;

г) тільки в тому, що кількість стратегічних центрів господарювання перевершує число виробничих підрозділів.

8. При опрацюванні стратегії в американських корпораціях нині використовується:

а) метод екстраполяції;

б) методи сітьового планування;

в) орієнтація керівництва фірми на управління за результатами;

г) моделювання як метод розробки стратегії.

9. Особливістю системи стратегічного управління фірми є те, що:

а) формуються якісні довгострокові цілі;

б) формуються кількісні довгострокові цілі;

в) довгострокові цілі визначаються виходячи з кількісних результатів діяльності фірми;

г) довгострокові цілі визначаються на основі методу екстраполяції.

10. Поняття «управління за результатами» визначається як:

а) сукупність систем управління та розвитку, за допомогою яких досягається результат;

б) система стратегічного планування, за допомогою якої досягається результат;

в) система якісних та кількісних показників, які визначають результат господарської діяльності;

г) сукупність різних видів контролю для перевірки наміченого результату.

11. Новим у плануванні та розробці стратегії підприємства є:

а) те, що встановлення цілі в дочірніх підприємствах не залежить від материнської компанії;

б) перехід від якісних показників до стратегічного кількісного плану;

в) розробка стратегії, спрямованої на виробництво нових видів продукції.

12. Які види стратегій характерні для підприємства:

а) «продукт-ринок», стратегія ліцензійного обміну;

б) стратегія конкуренції та експорту;

в) стратегія інновації та стратегія експорту;

г) стратегія інновацій та маркетингу.

13. Виберіть правильне визначення стратегії:

а) узагальнююча модель дій, необхідна для координації діяльності підприємства у перспективному періоді;

б) розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення цілей підприємства;

в) детальний, всебічний комплексний план, призначення для доцільного розподілу стратегічних ресурсів;

г) розрахований на перспективу комплекс заходів, який передбачає реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

14. Стратегія конкуренції передбачає:

а) зниження витрат, визначення конкурентоспроможної продукції, асортимент якої підприємство розширюватиме;

б) підвищення якості продукції, спеціалізацію, розробку заходів щодо підтримання незмінного рівня витрат;

в) визначення конкретних позицій фірми, підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, спеціалізацію;

г) визначення конкурентних позицій фірми, розширення асортименту продукції, розробку заходів щодо підтримання на незмінному рівні витрат.

15. Яка стратегія спрямована на досягнення загальної мети підприємства та відображає основні напрямки розвитку його в цілому?

а) маркетингова стратегія;

б) глобальна стратегія;

в) інноваційна стратегія;

г) специфічна стратегія.

16. Яка стратегія передбачає здійснення контролю над різними видами діяльності і номенклатурою продукції в цілому за формою?

а) продуктово-ринкова;

б) стратегія конкуренції;

в) маркетингу;

г) управління набором галузей.

17. Яка стратегія спрямована на визначення видів конкретної продукції і технологій, які підприємство розроблятиме?

а) продуктово-ринкова;

б) конкуренції;

в) маркетингу;

г) управління набором галузей.

18. Яка стратегія передбачає ліцензійний обмін?

а) нововведень;

б) зарубіжного інвестування;

в) орієнтація на розширення експортної діяльності;

г) зовнішньоекономічної експансії.

19. Формулювання стратегічних цілей, постановка завдань, визначення політики підприємства, формування організаційної структури, яка відповідає стратегії підприємства, - це компетенція менеджерів:

- а) вищого стратегічного рівня;
- б) оперативного рівня;
- в) середнього координуючого рівня;
- г) адміністративного рівня.

20. До обов'язків менеджерів середнього виконавчого рівня належать:

- а) розробка стратегії, контролювання та координування роботи підлеглих, розподіл відповідальності між виконавцями;
- б) формулювання стратегічних цілей, постановка завдань, визначення політики підприємства;
- в) постановка завдань, контролювання та координування роботи підлеглих, формулювання стратегічних цілей;
- г) прийняття самостійних рішень у рамках своєї компетенції в ході реалізації стратегії, збір стратегічної інформації, здійснення реалізації стратегії.

21. Розробка та рекомендації нових стратегій – це функція:

- а) віце-президент;
- б) менеджерів-контролерів;
- в) менеджерів служб;
- г) членів ради директорів.

22. Менеджери якого рівня системи стратегічного управління здійснюють забезпечення швидкої реакції на проблеми, що порушують хід реалізації стратегії?

- а) вищого стратегічного і середнього виконавчого;
- б) тільки стратегічного;
- в) вищого стратегічного й оперативного;
- г) тільки середнього виконавчого.

23. Якщо підприємство не має можливості успішно розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі, то воно використовує стратегію:

- а) інтенсивного зростання;
- б) обмеженого зростання;
- в) диверсифікації;
- г) інтеграційного зростання.

24. Вибір інноваційної стратегії фірми визначають:

- а) обсяг ресурсів, портфель патентів і ліцензій, якість та обсяг ринкової інформації;
- б) обсяг та характер ресурсів, частка ринку, показники наукоємності галузі;
- в) фінансові ресурси, трудовий потенціал, портфель патентів та ліцензій, обсяг ринкової інформації;
- г) обсяг та характер ресурсів (фінансові, трудові, інформація, портфель патентів та ліцензій), глобальна стратегія підприємства та ринкова позиція.

25. Оптимізація співвідношення «витрати - результати», в інноваційних процесах характерна для:

- а) авангардної стратегії інновацій;
- б) оборонної стратегії інновацій;
- в) імітаційної стратегії інновацій;
- г) наступальної стратегії інновацій.

26. Стратегічне планування – це:

- а) розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення конкретних цілей компанії;
- б) процес створення та підтримування стратегічної відповідності між цілями підприємства та його можливостями, що передбачає розробку й реалізацію специфічної стратегії;
- в) комплекс специфічних прийомів та способів, які забезпечують розробку стратегії підприємства;

г) набір дій та рішень для розробки й реалізації стратегії.

27. Мета підприємства – це:

- а) глобальна мета діяльності підприємства на ринку;
- б) генеральна мета підприємства, яка визнає його призначення;
- в) довгостроковий орієнтир підприємства;
- г) напрям діяльності підприємства.

28. Місія в широкому розумінні розглядається як:

- а) кількісні та якісні орієнтири діяльності підприємства;
- б) сформульований зміст існування підприємства;
- в) філософія підприємства, яка визначає принципи та цінності, відповідно до яких підприємство здійснює свою діяльність;
- г) словесне викладання загальної і специфічної стратегії підприємства.

29. Формулювання місії повинно відображати:

- а) цільові орієнтири підприємства, сферу його діяльності, філософію підприємства і тип управлінської системи підприємства;
- б) можливості підприємства та способи здійснення діяльності, сферу його діяльності, філософію підприємства, методи управління підприємством;
- в) сферу діяльності підприємства та його цільові орієнтири, принципи відносин із зовнішнім середовищем;
- г) цільові орієнтири підприємства та сферу його діяльності, філософію підприємства, можливості підприємства та способи їхньої реалізації.

30. Вибір місії підприємства здійснюється на основі:

- а) аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінки позицій у конкурентній боротьбі;
- б) аналіз зовнішніх можливостей та небезпек, оцінки стратегії;
- в) чіткого визначення споживачів та їх потреб які підприємство може задовольнити;
- г) можливостей ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства.

31. Словесне викладання генеральної мети підприємства, яке окреслює сферу його діяльності, - це:

- а) кредо підприємства;
- б) девіз підприємства;
- в) філософія підприємства;
- г) місія підприємства.

32. Мета підприємства: «відновлення частки (10%) ринку за 3 роки» належить:

- а) до якісної стратегічної мети;
- б) до тактичної мети;
- в) до кількісної стратегічної мети;
- г) до оперативної мети.

33. SWOT – аналіз передбачає:

а) виявлення внутрішнього потенціалу підприємства та визначення потенційних можливостей та небезпек;

б) визначення та передбачення потенційних можливостей та небезпек;

в) своєчасний прогноз зовнішніх та внутрішніх можливостей;

г) складання переліку чинників сприятливого та несприятливого впливу на підприємство.

34. Підприємство яке посилило контроль над основними товаровиробниками, використовує стратегію:

- а) горизонтальної інтеграції;
- б) вертикальної регресивної інтеграції;
- в) вертикальної прогресивної інтеграції;
- г) диверсифікація.

35. Яка стратегія використовується в основному великими підприємствами, що активно діють у кількох галузях?

- а) стратегія зростання;
- б) стратегія обмеженого зростання;
- в) стратегія скорочення;

г) поєднання трьох стратегій.

36. Стратегія обмеженого зростання передбачає:

а) встановлення цілей від досягнутого, але коригованих з урахуванням інфляції;

б) щорічне значне підвищення рівня цілей над рівнем показників минулого року;

в) встановлення цілей нижче від досягнутого рівня показників у минулому;

г) встановлення цілей нижче від рівня показників розвитку підприємства за минулий період, скоригованих з урахуванням інфляції.

37. Стратегію зростання доцільно застосовувати підприємствам:

а) яким характерних статистичний технологічний розвиток, і вони задоволені своїм становищем у галузі;

б) показники діяльності яких продовжують погіршуватися, і вони вибирають шлях раціоналізації та переорієнтації;

в) які функціонують у галузях, котрі динамічно розвиваються і прагнуть до диверсифікації;

г) які активно діють у кількох галузях.

38. Вибір стратегії здійснюється наоснові:

а) внутрішнього потенціалу підприємства, порівняння перспектив розвитку в різних видах діяльності;

б) порівняння перспектив розвитку підприємства в різних видах діяльності;

в) розподіл ресурсів між видами діяльності, результатів оцінки минулих стратегій, встановлення пріоритетів цілей;

г) встановлення пріоритетів цілей, урахування чинника часу, розподіл ресурсів між видами діяльності.

39. Перевірка вибору певної стратегії здійснюється за наступними напрямками:

а) відповідність стратегій потенціалу і можливостям підприємства, прийнятність ризику та відповідність генеральній меті діяльності;

б) відповідність стратегії стану та вимогам зовнішнього оточення;

в) прийнятність ризику, відповідність потенціалу і можливостям підприємства, відповідність стратегії стану та вимогам зовнішнього оточення.

40. Потенціал підприємства – це:

а) сукупність ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, і здатність його співробітників до їхнього використання з метою одержання максимального прибутку;

б) сукупність наявних ресурсів підприємства та здатність його співробітників до їх використання з метою одержання максимального ефекту;

в) внутрішні можливості підприємства, які використовуються у процесі формування стратегії;

г) здатність фахівців підприємства до використання наявних ресурсів підприємства у процесі реалізації стратегії.

41. Вкажіть чинники вибору стратегії управління потенціалом підприємства:

а) обсяг потенціалу підприємства, рівень конкурентоспроможності потенціалу, частка ринкової участі, стратегія поведінки в конкуренції;

б) обсяг потенціалу підприємства, рівень конкурентоспроможності підприємства, обсяг продажу, стратегія розвитку підприємства;

в) рівень конкурентоспроможності потенціалу, стратегія поведінки в конкуренції, рівень забезпеченості ресурсами, частка ринкової участі,

г) стратегія поведінки в конкуренції, обсяг продажів, обсяг потенціалу підприємства, рівень забезпеченості фінансовими ресурсами.

42. Процес управління потенціалом доцільно починати:

а) з аналізу резервів і втрат потенціалу підприємства;

б) з вибору стратегії й тактики щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства;

в) з оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства та визначення його частки на ринку;

г) з оцінювання структури, динаміки й ефективності потенціалу підприємства, визначення його частки на ринку.

43. Конкурентоспроможність потенціалу – це:

а) комплексне оцінювання потенціалу підприємства;

б) порівняльна характеристика підприємства потенціалу фірми тільки щодо світового лідера;

в) порівняльна характеристика потенціалу, яка містить комплексну оцінку стану його найважливіших параметрів тільки щодо провідних конкурентів;

г) порівняльна характеристика потенціалу підприємства, яка містить комплексне оцінювання стану його найважливіших параметрів щодо світових або народногосподарських лідерів, або галузевих стандартів, або іншого підприємства.

44. Індикатор – це:

а) основна характеристика стану якого - небудь об'єкта;

б) сукупність характеристик, які дають можливість у формалізованому вигляді описати стан параметрів якого – небудь об'єкта;

в) сукупність характеристик, які дають можливість визначити головні параметри досліджуваного об'єкта.

45. Престижний рейтинг як показник оцінювання соціальної конкурентоспроможності потенціалу підприємства означає:

а) оцінювання конкурентами діяльності даного підприємства;

б) зарубіжне оцінювання підприємства;

в) оцінювання власниками та фахівцями свого підприємства;

г) оцінювання контактними аудиторіями діяльності підприємства.

46. Високий імідж підприємства у громадськості характеризує:

а) престижний рейтинг;

б) діловий рейтинг;

- в) споживчий рейтинг;
- г) міжнародний рейтинг.

47. Стратегічна господарська зона – це:

- а) окремий сегмент оточення підприємства, на який воно бажає мати вихід;
- б) окремий сегмент оточення, на якому функціонує або бажає діяти підприємство;
- в) великі сегменти ринку, які конкурують між собою в галузі збуту продукції;
- г) великий сегмент ринку, який контролюється певним підприємством.

48. До основних параметрів виділення стратегічної зони господарювання належать:

- а) потреби, обсяг виробництва, тип споживача, географічні особливості;
- б) тип споживачів, технологія, рентабельність, географічні особливості;
- в) потреби, технологія, тип споживача, географічні особливості;
- г) потреби, технологія, тип споживача, чинники успіху підприємств в конкурентній боротьбі.

49. Яка система управління передбачає використання стратегічного планування:

- а) управління на основі контролю;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі передбачення змін;
- г) управління на основі гнучких експертних рішень.

50. Які фактори впливають на формування стратегічних цілей функціонування підприємства?

- а) внутрішні проблеми, з якими стикається підприємство;
- б) зміни в зовнішньому середовищі функціонування підприємства через державне регулювання;
- в) зміна на ринку діяльності підприємства;
- г) зв'язок економічних, соціальних, та політичних умов функціонування.



ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про господарські товариства»
2. Закон України «Про банки та банківську справу»
3. Закон України «Про підприємства в Україні»
4. Алімов А. Н., Гончарова Н. П., Дражан М. Г., Черванёв Д. Н. Управление инновационным циклом. - К.: Наук. думка, 2007.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Изд-во «Питер», 2009.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2005.
7. Большая Советская энциклопедия. Т. 29. - М.: Сов. энциклопедия, 2008.
8. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2006.
9. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М. Изд-во Моск. ун-та, 2005.
10. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. - М. МП «Сувенир», 2003.
11. Голубков Е. П. Использование системного анализа в принятии плановых решений. - М.: Экономика, 2008.
12. Добров Г. М. Прогнозирование науки и техники. - М.: Наука, 2007.
13. Евланов Л. Г. Основы теории принятия решений / Под ред. Е. М. Сергеева и др. Серия Экономика и управление (АНХ при СМ СССР). - М.: Экономика, 2004.
14. Здравомыслов А. Г. Потребности. Интересы. Ценности. - М.: Политиздат, 2006.
15. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. М., Аспект - пресс, 2002.

16. Инновационный менеджмент. Справочное пособие. Изд. 2-е, перераб. и доп. / Под ред. Завлина П. Н., Казанцева А. К., Миндели Л. Э. М. - Центр исследований и статистики науки, 2008 - 586 с.
17. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций. - К.: 2010.
18. Карлоф Б. Деловая стратегия. - М.: Экономика, 2001.
19. Кондратьев В. В., Краснова В. Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 272 с.
20. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 2009. С. 152 -176.
21. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. М., Русская деловая литература, 2011.
22. Курс МВА по стратегическому менеджменту // Под ред. Л. Фазй, Р. Рэнделл. - М., - Альпина паблишер, 2010.
23. Леонов С. В., Масютин С. А., Тренев В. Н. Стратегия успеха. М., Новости, 2000.
24. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент. М.Юнити, 2004.
25. Маркова В. Д., Кузнецова С. Л. Стратегический менеджмент: курс лекций. - М.: ИНФРА-М.: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2009. - 265 с.
26. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегии / Пер. с англ. под ред. Ю. М. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2000. - 336 с.
27. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2004.
28. Моисеева Н. К., Анискин Ю. П. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1. - М.: Внешторгиздат, 2003.
29. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. - М.: Сов. радио, 2007. - С. 74.
30. М'ясоїд П. А. Загальна психологія. - К.: Вища школа, 2008, 479 с.
31. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. - К.: Основа, 2009. - 619 с.

32. Попов С. А. Стратегическое управление. 17 - модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 4. - М.: Инфра - 2009. - 304 с.
33. Ру Д., Сульє Д. Управління / Пер. з фр. - К.: Основи, 2010.
34. Сантавайнен Т., Воутелайнен Э. И. Управление по результатам. - М.: Прогресс, 2005.
35. Синк С. Управление производительностью. - М.: Прогресс, 2000.
36. Смолкин А. М. Менеджмент: основні організації. - М.: ИНФРА-М, 2007. - С. 144.
37. Современное управление. Энциклопедический справочник. Т. 1 / Под ред. Д. М. Карпухина, Б. З. Мильнера. - М.: Издатцентр, 1997. - 584 с.
38. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы (Логистикоориентированное проектирование бизнеса) // А. Д. Канчавели, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко и др.; Под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. - М.: МГТУ им. Баумана, 2010. - 600 с.
39. Соболев С. Предпринимательство (начало бизнеса). - К., 1994.
40. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. - Л.: Машиностроение, 1990.
41. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. - М.: Закон и право, 2008. - С. 339.
42. Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А. П. Градова СПб.: Спец. лит-ра, 1995.
43. Abell D. F. Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs. - N-Y: Prentice Hall, 1980.
44. Aldrich N. E. Organizations and Enviroments. - N-Y, 1973.
45. Barbarians to Bureaucrats. Corporate Life Cycle Strategies. Lessons from the Rise and Fall of Civilisations. By Lawrence. M. Miller. Fawcett Columbine. - N-Y, 1991.
46. Bourgeois III L. J. Strategic Management from Concept to Implementation. Drydenpress, 2006.

47. Bourgeois L. Strategy and Environment: A Conceptual Integration // Academy of Management. Rev. - 2008. - Vol. 5. - № 1.
48. Calbrath J. R., Robert K. K. Strategy implementation. - Los Angeles: West Publishing Company, 2006.
49. Chandler A. Strategy and Structure. - Boston, 2006.
50. Chandler A. D. Strategy and Structure Cambridge (MASS). 2008.
51. Dill W. Environment as an Influence on Management Autonomy Administrative Science Quarterly. - 2008. - Vol. 2. - № 3.

