

Л.М.Варава

КУРС ЛЕКЦІЙ

з дисциплін

Стратегія підприємства

та

Стратегічне управління

Короткий курс лекцій з дисциплін "Стратегія підприємства" та "Стратегічне управління" спеціалістів 7.050107 та магістрів 8.050107 спеціальності "Економіка підприємства" денної та заочної форм навчання. Укл. Л.М.Варава – Кривий Ріг, КТУ, 2004 р.

Укладач: кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами Варава Лариса Миколаївна

ЗМІСТ

| | |
|---|------------|
| СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА | 4 |
| Навчальне навантаження з дисципліни "СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА" | 4 |
| ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА І ГАЛУЗЬ НАУКИ | 5 |
| ТЕМА 2. ПЕРСПЕКТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 11 |
| ТЕМА 3. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА | 21 |
| ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 31 |
| ТЕМА 5. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА | 41 |
| ТЕМА 6. ВНУТРІШНІЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА..... | 55 |
| ТЕМА 7. МІСІЯ ТА ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА | 65 |
| ТЕМА 8. ЗАГАЛЬНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА | 72 |
| ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФАКТОРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ | 86 |
| ТЕМА 10. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ | 91 |
| Теми рефератів з дисципліни "СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА" | 96 |
| ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ "СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА" | 97 |
| СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ..... | 100 |
| Навчальне навантаження з дисципліни "СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ" | 100 |
| ТЕМА 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ | 101 |
| ТЕМА 2. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ | 110 |
| ТЕМА 3. МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ (СТРАТЕГІЧНИЙ КУБ)..... | 120 |
| ТЕМА 4. ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 130 |
| ТЕМА 5. ПРОЦЕС РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ І КОНТРОЛЬ | 140 |
| ТЕМА 6. АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. | 154 |
| Теми рефератів з дисципліни "СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ " | 163 |
| ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ "СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ" | 165 |

Стратегія підприємства

Навчальне навантаження з дисципліни "Стратегія підприємства"

| Форма навчання | Нормативні дані | | | | | | | | |
|----------------|-----------------|----------|---------------|-----------------------------|------------------|---------------|--------------------------|--------------|-------|
| | Курс | Семестри | Лекцій (год.) | Практичні (семінар.) (год.) | Лаборант. (год.) | Усього (год.) | Самостійна робота (год.) | Курс. робота | Іспит |
| Денна | IV | 8 | 30 | 15 | - | 135 | 90 | - | іспит |
| Заочна | V | 10 | 10 | 4 | + | 135 | 121 | - | іспит |

Тема 1. Стратегія підприємства як навчальна дисципліна і галузь науки

План

1. Теоретичні і методологічні основи курсу. Сутність основних понять. Мета і задачі курсу.
2. Значення і передумови розвитку стратегічного менеджменту в сучасній практиці управлінського бізнесу.

I. Теоретичні і методологічні основи курсу. Сутність основних понять. Мета і задачі курсу

Надзвичайно швидкі зміни ділового середовища вітчизняних підприємств, зв'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу багатьма іншими факторами, зумовлюють зростання важливості стратегічного управління.

Стратегічне управління (менеджмент) як концепція управління підприємством дозволяє глянути на організацію як на єдине ціле, пояснити з загальносистемних позицій чому деякі підприємства (фірми) розвиваються і процвітають, а інші переживають стагнацію або їм грозить банкрутство, тобто чому відбувається постійний перерозподіл ролей основних ділянок ринку.

Основою стратегічного управління є вироблення конкретних стратегій за різними напрямками внутрішньої і зовнішньої діяльності підприємств.

Стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій області діяльності.

Розробка якісних, комплексно обґрунтованих і забезпечених ресурсами стратегій, є однією з головних умов стійкого й ефективного функціонування будь-якого підприємства.

Вироблення стратегічного курсу розвитку підприємства є комплексною системою дій, що поєднують знання з багатьох дисциплін теорії підприємства: менеджменту, маркетингу, економіки підприємства, фінансового менеджменту, інформаційних технологій.

В даний час існує безліч визначень щодо стратегії, але всіх їх поєднує поняття стратегії як усвідомленої і продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі вироблення і прийняття стратегіч-

них рішень, що впливають на майбутній стан підприємства, як засобу зв'язку підприємства з зовнішнім середовищем.

«Стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі і основні шляхи їх досягнення, таким чином, що підприємство отримує єдиний напрямок руху» /Кунц/.

Стратегія повинна стати «ниткою часу», яка пов'язує минуле і майбутнє, та одночасно позначає шлях до розвитку*. В самому загальному виді стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція (концепція бізнесу), доповнена набором реальних дій, які здатні привести цю ділову концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час. Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг.

«Стратегічне управління - це процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні відповідного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і погрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між тим, що організація хоче досягти – її цілями, і лінією поведінки, обраною для досягнення цих цілей».

Стратегічний менеджмент є галуззю науки і практики управління, що швидко розвивається, і яка виникла у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища бізнесу. Теорія стратегічного планування і управління була розвинута американськими дослідниками бізнесу, далі цей апарат ввійшов в арсенал методів внутріфірмового планування всіх розвинутих країн.

Зупинимося докладніше на загальних поняттях «менеджмент» і «управління», в чому їх відмінність?

Менеджмент – міждисциплінарна наука, заснована на дослідженні впливу технічних, економічних, організаційних, екологічних, психологічних, соціальних та інших аспектів на ефективність використання ресурсів і конкурентноздатність прийнятого рішення. Менеджмент – вид професійної діяльності людей по організації процесів досягнення системи цілей, прийнятих і реалізованих з використанням наукових підходів, концепції маркетингу і людського фактора.

* Глин Дж., Маркова В., Перкінс Д. Стратегія бізнеса. – Новосибірськ, ІЕ і ОПП СО РАН, Canterbury Business School, 1996. с.4

Управління – сукупність операцій і процедур впливу керуючої підсистеми на керовану, здійснюваних в рамках організаційної структури фірми.

Стратегічне управління як цілком визначений різновид менеджменту сформувався відносно недавно. В другій половині ХХ ст. менеджменту стала приділятися підвищена увага. І пов'язано це з тим, що менеджмент як практична діяльність постійно розвивається, знаходячи такі форми, які іноді в корені протилежні тому, що колись в практиці й у теоретичному осмисленні вважалося зразком правил управління.

Причина такого явища корениться в тому, що менеджмент повинен забезпечити фірмі *переваги над конкурентами*. А це значить, що керівництво завжди повинно шукати нові, оригінальні ходи в управлінні. Якщо менеджери будуть робити все так само, як роблять їх конкуренти, діяти за загальними прийнятими канонами і стандартами, то ніякої оригінальності в поведінці фірми вони не досягнуть. А значить і не зможуть обійти конкурентів.

Однак якщо мова йде про стратегічне управління, важливо розуміти, що це така складова менеджменту, яка своєю серцевиною має теоретичну діяльність вищого керівництва, спрямовану на пошук таких рішень, які допоможуть організації вижити в динамічно мінливому середовищі, в умовах жорсткої конкуренції, при якій кожен учасник конкурентної боротьби прагне зробити все можливе щоб перемогти.

Особливість стратегічного управління полягає в тому, що в ньому дуже мало рутинних процедур і дуже багато творчості. Тому теорія стратегічного управління формується на основі узагальнення практики успішного вирішення стратегічних задач управління фірмою і на основі виділення окремих управлінських схем і тверджень, які вказують на те, за допомогою чого можна досягнути успішного результату. Тобто, теорія стратегічного управління говорить про те, **що** в управлінні організацією може допомогти їй домогтися успіху на ринку.

Мета дисципліни «Стратегія підприємства» - дати студентам уявлення про загальні теоретичні основи стратегічного управління, про місце стратегічного планування в системі управління підприємством; ознайомити із сучасним станом і напрямками розвитку методики розробки стратегії підприємства, а також озброїти студентів певними практичними навичками для самостійного здійснення необ-

хідних робіт на всіх етапах дослідження, розробки і реалізації стратегії підприємства.

Головна задача цього навчального курсу полягає в тому, щоб сформуванати в тих, хто навчається певне відношення до управління як комплексу дій стосовно до конкретної ситуації в рамках підприємства.

II. Значення і передумови розвитку стратегічного менеджменту в сучасній практиці управлінського бізнесу

В господарській практиці України механізм стратегічного менеджменту знаходиться в стадії становлення. При цьому вітчизняні і міжнародні аналітики вважають, що український ринок вступив в стадію, коли відсутність розробленої стратегії заважає підприємствам на кожному кроці. Яка ж роль стратегічного менеджменту для підприємства в умовах ринкової економіки?

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

Тепер підприємство повинно **само визначати** і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції і послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а саме головне – **свої довгострокові цілі і стратегію їх досягнення**. Цю частину планової роботи й охоплює розробка стратегічного плану. Щохвилини стратегічні рішення, які принесли деяким компаніям успіх відразу після 1991 р., тепер не працюють, багато нових компаній зникли. Тому як керівники нових компаній, так і директори багатьох колишніх державних підприємств підходять до розуміння необхідності розробки стратегії розвитку. Цьому сприяє ідентифікація підприємств як цілісної відособленої системи, формування нових цільових настанов і інтересів підприємства і його працівників.

Швидкі **зміни зовнішнього середовища** вітчизняних підприємств також стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління. Якщо зовнішнє середовище практично стабільне, то немає необхідності займатися стратегічним менеджментом. Однак в даний час більшість українських підприємств працюють в швидкозмін-

ному і важко передбачуваному оточенні, отже мають потребу в методах стратегічного менеджменту.

Необхідність становлення системи стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці зумовлюється *інтеграційними процесами, які* відбуваються. В українському бізнесі виникають промислові групи, які поєднують технологічно зв'язані підприємства, йде активний процес утворення фінансово-промислових груп (ФПГ), комерційні корпорації майже одночасно зі створенням основного бізнесу почали організовувати фінансово-комерційні групи. Центральна задача тепер буде полягати в тому, щоб від нинішнього стану інтеграції перейти до стійкого й ефективного розвитку інтеграційних процесів, що неможливо без вирішення проблем стратегічного менеджменту.

Наступною важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес *глобалізації бізнесу*, який торкнувся і нашої країни. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, в якому стираються національні розходження і переваги, відбувається стандартизація споживача. Продукція глобальних фірм – Mars, Siemens, Sony, Panasonic, Procter & Gamble та інших продається у всіх країнах світу і є важливим чинником конкуренції на національних ринках. Протистояти натиску товарів глобальних фірм можна, тільки діючи аналогічними методами, тобто розробляючи стратегію роботи в конкурентному середовищі.

Так очевидно, у директорів колишніх державних підприємств і керівників нових компаній росте розуміння важливості формування довгострокових цілей і планування розвитку в довгостроковій перспективі. Справа ускладнюється тим, що багато українських підприємств виявилися в інформаційному вакуумі. З одного боку, велика кількість неупорядкованої зовнішньої інформації, з іншого боку - відсутність систематизованих орієнтирів для вибору напрямків розвитку. Крім того, інструменти розробки і реалізації власної стратегії істотно відрізняються від прийнятої раніше системи планування і відомо про них поки порівняно мало, тому що на практиці вони не стали загальноприйнятими методами планової роботи. Значна частина вітчизняних виробників тільки підходить до розумінню того, що називають стратегічним менеджментом.

Контрольні питання та завдання

1. Чим зумовлена необхідність розвитку стратегічного планування і управління в організаціях?
2. Як Ви розумієте поняття "стратегія розвитку підприємства"? Що спільного в означеннях різних авторів щодо поняття "стратегія"?
3. Що спільного та відмінного в поняттях "управління людськими ресурсами" та "менеджмент"?
4. Які основні тенденції в Україні сприяють (протидіють) існуванню стратегічного управління?
5. Поясніть особливості сучасного етапу розвитку стратегічного управління в Україні?

Тема 2. Перспективне планування на підприємстві

План

1. Етапи розвитку корпоративного планування.
2. Зміна завдань управління підприємством. Порівняльна характеристика підприємства як «закритої» і «відкритої системи».
3. Виникнення концепції стратегічного управління. Стратегія як основний елемент перспективного управління підприємством.

І. Етапи розвитку корпоративного планування

Поява прийомів стратегічного менеджменту та їх впровадження в практику роботи фірм легше всього зрозуміти в історичному контексті. Історики бізнесу звичайно виділяють 4 етапи в розвитку корпоративного планування: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування і, нарешті, стратегічний менеджмент.

1. **Бюджетування.** В епоху формування гігантських корпорацій до другої світової війни спеціальних служб планування, особливо довгострокового, у компаніях не створювалося. Усім керівництвом корпорацій регулярно обговорювали, намічали плани розвитку свого бізнесу, однак **формальне планування**, пов'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності і т.д., обмежувалося лише складанням щорічних фінансових кошторисів-бюджетів за статтями витрат на різні цілі.

Бюджети склалися, по-перше, з кожної з великих виробничо-господарських функцій (НДДКР, маркетингу, капітального будівництва, виробництва). По-друге, за окремими структурними одиницями в межах корпорації: відділами, цехами, заводами і т.д. Аналогічно бюджети і в сучасній економіці служать основним інструментом розподілу внутрікорпоративних ресурсів і контролю поточної діяльності. Особливістю бюджетно-фінансових методів є їх короткостроковий характер і внутрішня спрямованість, тобто організація в цьому випадку розглядається як замкнута система. При використанні лише бюджетно-фінансових методів головною турботою менеджерів є поточний прибуток і структура витрат. Вибір таких пріоритетів створює загрозу довгостроковому розвитку організації.

2. **Довгострокове планування.** У 1950-х – на початку 1960-х років характерними умовами господарювання американських компаній були високі темпи росту товарних ринків та відносно висока пе-

редбачуваність тенденцій розвитку національного господарства. Ці фактори зумовили необхідність розширення горизонту планування і створили умови для розвитку довгострокового планування.

Стрижнева ідея методу – складання прогнозу продажів фірми на кілька років уперед. При цьому в зв'язку з повільним наростанням характеристик мінливості зовнішнього середовища довгострокове планування ґрунтувалося на екстраполяції сформованих у минулому тенденцій розвитку фірми. Головний показник – прогноз збуту базувався на екстраполяції продажів у попередні роки. Далі, на підставі контрольних цифр, заданих у прогнозі продажів, визначалися усі функціональні плани з виробництва, маркетингу, постачання. Нарешті, всі плани агрегувалися у єдиний фінансовий план корпорації. Головна роль менеджерів складалася у виявленні фінансових проблем, які лімітують зростання фірми. Іншими словами, чи досить внутрішніх ресурсів фірми чи необхідно прибігати до позикових коштів?

Цей підхід, більш відомий у нас як метод «планування від досягнутого», широко використовувався в умовах централізованого управління радянською економікою.

Головними орієнтирами для підприємств за радянських часів були задані зверху об'єми виробництва, а не об'єми продажів, як у ринковій економіці, досягнення яких лімітувалося обмеженими ресурсами. При такому підході широко використовувалися розрахунки окупності капітальних вкладень, порівняння (дисконтування) витрат у часі.

3. Стратегічне планування. Наприкінці 1960-х років економічна обстановка в багатьох промислово розвинутих країнах істотно змінилася. В міру наростання кризових явищ і посилення міжнародної конкуренції прогнози на основі екстраполяції стали все більш розходитися з реальними цифрами, при цьому найбільш типовим явищем була побудова оптимістичних цілей, з якими не сходилися реальні підсумки. Вище керівництво фірми звичайно виходило з того, що в майбутньому результати діяльності будуть поліпшуватися, однак часто підприємство не виходило на заплановані результати функціонування. Тобто, виявлялося, що довгострокове планування не працює в умовах зовнішнього середовища і жорсткої конкуренції, що швидко змінюються.

Кристалізація принципів елементів концепції стратегічного планування багато в чому пов'язана з пошуком шляхів подолання обмежень системи довгострокового планування, які чітко проявилися у

невизначеності параметрів загального економічного розвитку. В системі стратегічного планування відсутнє припущення про те, що майбутнє неодмінно повинно бути краще минулого, і відкидається передумова про можливість вивчення майбутнього методом екстраполяції. Власне в різному розумінні менеджерами ролі зовнішніх факторів і полягає основна відмінність довгострокового екстраполятивного планування від стратегічного. У вершину кута стратегічного планування поставлено аналіз як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх конкурентних сил і пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфіки організації. Тобто, ціль стратегічного планування полягає в поліпшенні реакції підприємства на динаміку ринку і поведінку конкурентів.

4. Стратегічний менеджмент. До 1990-х років більшість корпорацій по всьому світі почали перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент визначається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, які визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішньої кон'юнктури, що може викликати необхідність стратегічного маневру, перегляд цілей і корегування загального напрямку розвитку.

I. Ансофф рекомендує розглядати стратегічне управління як таке, що складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: аналізу і вибору стратегічної позиції та оперативного управління в реальному масштабі часу. Тобто, стратегічний менеджмент на відміну від стратегічного планування є дієво орієнтованою системою, яка включає до розгляду процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль. Причому здійснювана стратегія – це ключова частина стратегічного управління, тому що при відсутності механізмів реалізації стратегії план залишається лише фантазією.

Відмінності стратегічного менеджменту від стратегічного планування крім того, що вони пов'язані з процесом реалізації стратегії, визначаються ще декількома важливими факторами:

інформаційне наповнення – у стратегічному менеджменті збільшується міра невизначеності зовнішнього середовища при одночасному ослабленні сигналів про зміни і, отже, зменшується інформаційне наповнення системи управління. Це веде до розвитку більш чутливих систем інформаційного спостереження за зовнішнім середовищем;

поява стратегічних несподіванок, що змушують приймати стратегічні рішення поза циклами планування, тобто стратегічний менеджмент характеризується швидкою реакцією на зміни зовнішнього середовища усередині планових періодів. Для уловлювання таких несподіванок створюються системи збору, аналізу інформації і прийняття стратегічних рішень в реальному масштабі часу;

реакція стратегічного менеджменту на зовнішні зміни є двоїстою: довгостроковою і оперативною одночасно. Довгострокова реакція закладається в стратегічні плани, оперативна – реалізується поза плановим циклом у реальному режимі часу;

у стратегічному менеджменті зовнішнє середовище не розглядається як щось задане і незмінне, до чого фірма повинна адаптуватися. Скоріше розглядаються способи і стратегії зміни зовнішнього оточення;

стратегічний менеджмент включає елементи всіх попередніх систем управління, тобто припускає складання бюджетів, використання екстраполяції для оцінки відносно стабільних факторів, застосування елементів стратегічного планування, а також удосконалювання, необхідні для адаптації стратегічних рішень, здійснюваних у реальному масштабі часу.

Часто стратегічне управління називають *ринковим стратегічним управлінням*, тобто фірма, яка реалізує стратегічне управління, повинна мати *зовнішню орієнтацію* (на споживачів, конкурентів, ринок та ін.). Це так званий маркетинговий або ринковий, підхід до орієнтації управління на відміну від виробничого підходу, орієнтованого на внутрішні можливості виробництва.

Стратегічне управління означає також, що процес управління повинен бути упередженим, а не реактивним. При упередженій стратегії менеджери намагаються впливати на події в зовнішньому оточенні, а не просто реагувати на них. Необхідність таких впливів визначається двома причинами:

для швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища важливо брати участь у їхньому створенні;

зазначені фактори пояснюють прагнення великого бізнесу впливати на прийняття політичних, економічних, законодавчих та інших змін на макро і мікрорівні.

Розглядаючи еволюцію систем загальнофірмового управління можна відзначити, які системи управління, що змінювали одне одну, були орієнтовані на зростаючий рівень нестабільності і все меншу пе-

редбачуваність майбутнього. Тобто еволюцію систем управління можна розглядати як реакцію на ускладнення управлінських задач.

II. Зміна завдань управління підприємством. Порівняльна характеристика підприємства як «закритої» і «відкритої системи».

Сьогодні існує декілька «концепцій підприємства»: ресурсна, інформаційна, поведінкова і т.д. Усе більше прихильників здобуває концепція підприємства як «відкритої системи» (рис. 1). У табл.1 наведено порівняльну характеристику «закритого» і «відкритого» підприємств, яка дає можливість визначити переваги останнього.

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

Діяльність підприємства – це узгоджений у часі і просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, грошей, трудових ресурсів, інформації), а також їх запасів, які допомагають балансувати і підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

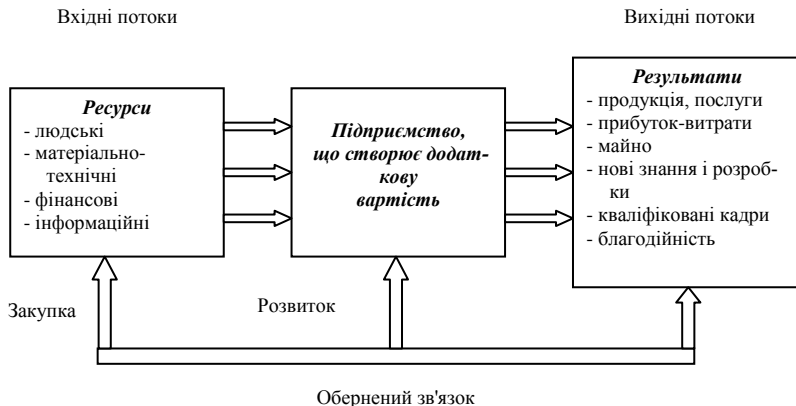


Рис. 1. Концепція підприємства як «відкритої системи»

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

Самостійне «відкрите» підприємство в перехідній і ринковій економіці стоїть перед вирішенням таких завдань:

дослідження ринку і визначення потреб споживачів для забезпечення існування підприємства в довгостроковій перспективі;
самостійне визначення цілей розвитку;
визначення необхідних об'ємів виробництва, структури поставчальників і постачальників;

Таблиця 1

Порівняльна характеристика «закритого» і «відкритого» типу підприємств

| Параметри | «Закрите підприємство» (техніко-економічна система) | «Відкрите підприємство» (соціально-економічна система) |
|------------------------------------|--|--|
| Філософія | Управлінський раціоналізм | Системний, ситуаційний підхід |
| Умови діяльності | Стабільні | Змінюються |
| Успіх досягається завдяки | Рациональна організація виробництва, зниження витрат за рахунок внутрішніх резервів, ріст продуктивності праці, зберігається багато ресурсів | Адаптація до зовнішніх факторів, пошук і розрахунок нових варіантів розвитку; техніко-економічні фактори залежні від змін у зовнішньому середовищі |
| Цілі і задачі | Структурування мети досягнення певних параметрів; діє тривалий час; кооперація і концентрація | Різноманітність цілей; перевага цілей розвитку |
| Стратегія | Зростання обсягів виробництва; поглиблення спеціалізації | Підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту; диверсифікація, інновації |
| Організаційна структура управління | Основа побудови – фірмова ознака; чіткий розподіл праці, спеціалізація, концентрація, визначення обов'язків у стандартних документах | Основа – орієнтація різних типів; багатоваріантність форм, гнучкість, універсальність; частина ланок має тимчасовий характер; система автономних виробничо-управлінських підрозділів |
| Механізм управління | Основа – довгострокове планування й ефективний контроль усіх видів | Основа – виявлення проблем і генерація нових рішень; стратегічне управління переважно за «слабкими сигналами» |
| Вимоги до персоналу | Знання технічних компонентів виробничого процесу; знання економіки й організації діяльності свого підприємства; орієнтація діяльності; чітке й організоване виконання планів та інших рішень, які доводяться «згори»; чітке виконання встановлених норм і правил | Керівники-підприємці, поєднання спеціальних професійних знань із широким світоглядом; ініціатива на всіх рівнях управління; можливість прояву талантів; організаційна культура як основа поведінки |

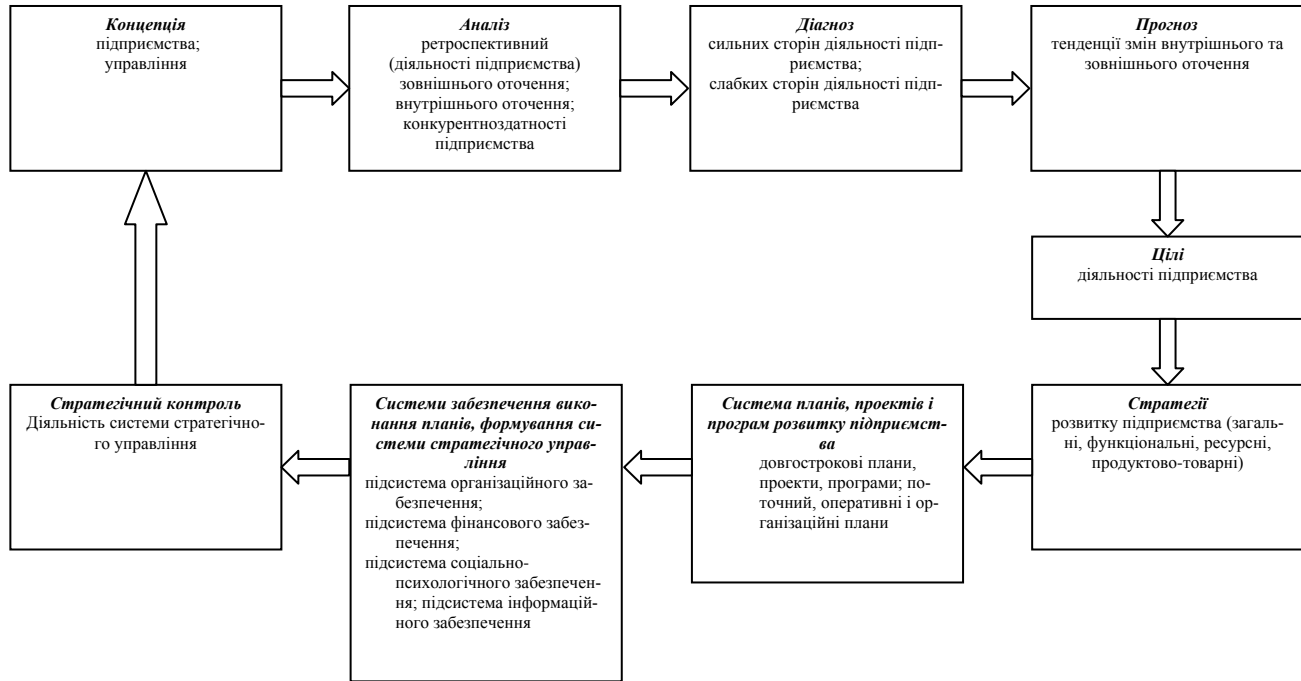


Рис. 2. Концептуальна схема стратегічного управління підприємством

створення і постійне поповнення власних банків даних і знань, які б забезпечували захист інформації (комерційної таємниці) від конкурентів;

забезпечення конкурентноздатності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій і підтримці конкурентних переваг;

інвестування (визначення джерел і напрямків використання інвестицій) та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів діяльності (прибутковість);

визначення необхідного для існування і розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) і якісними (кваліфікація) показниками;

використання досягнень НТП, завдяки налагодженню спеціальної інноваційної підсистеми управління.

Так очевидно головне – це зміна концепції підприємства і управління ним: тобто з «основної ланки соціалістичного виробництва», розміщеної «внизу» ієрархії управління, підприємство поступове стає самостійним ключовим, центральним елементом економічної діяльності держави.

III. Виникнення концепції стратегічного управління. Стратегія як основний елемент перспективного управління підприємством

У травні 1971 р. у Пітсбурзі (США) була проведена розширена конференція з питань стратегії управління, де були підведені підсумки розвитку стратегічного підходу західними і східними компаніями, а також визначені основні напрямки розвитку стратегічного управління. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження і практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії і практиці управління продовжує розвиватися, дослідження в цій області проводяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, більшість корпорацій США і Західної Європи мають кваліфікований персонал, який пройшов спеціальну підготовку зі стратегічного управління.

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

Концепція управління – це система ідей, принципів, представлень, які зумовлюють ціль функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта й об'єкта управління, характер відносин між окре-

ними ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь врахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Вихідною ідеєю, яка відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності взаємозв'язку і взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища при визначенні цілей підприємства; *стратегії* в цьому випадку виступають як *інструменти досягнення цілей*, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало в стратегічному режимі. Концепція стратегічного управління схематично представлена на рис.2. Виходячи з цього, можна дати визначення стратегічного управління, щоб більш яскраво була розкрита сутність концепції стратегічного управління.

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, з огляду на всі існуючі зовнішні і внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись /Томпсон/.

На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, розділених етапів і порушується послідовність, тому що більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до попередніх етапів для уточнення.

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

Також як складно представити два однакових підприємства, так і неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії наступних показників:

- галузевої приналежності;
- розмірів підприємства (в залежності від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації і кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності науково-технічного потенціалу;

рівня управління;
рівня кваліфікації персоналу.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління вимагають чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які у загальному виді можна сформулювати *за допомогою мети стратегічного управління.*

Мета стратегічного управління – це визначення місій, цілей і стратегій підприємства, розробка і реалізація системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалювання підприємства і його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентноздатного існування в довгостроковій перспективі.

Контрольні питання та завдання

1. Розкрийте сутність, основні відмінності та обмеження бюджетування, довгострокового та стратегічного планування, стратегічного управління, чим вони відрізняються від "звичайного" п'ятирічного і поточного планування, "радянської системи" управління?
2. В чому полягає основна відміна довгострокового екстромолятивного планування від стратегічного?
3. Причини переходу від розуміння підприємства як "закритої системи" до "відкритої системи".
4. Розкрийте зміст основних етапів стратегічного управління. В чому полягає циклічність процесу стратегічного управління?
5. Назвіть особливості реалізації на практиці процесу стратегічного управління. Чим реалізація стратегічних планів відрізняється від реалізації довгострокових планів в радянські часи?

Тема 3. Загальна характеристика стратегії підприємства

План

1. Аспект використання категорії «стратегія». Визначення стратегії різними авторами.
2. Типи стратегій і їхня характеристика.
3. Ієрархічна структура стратегій. Комплексні стратегії.
4. Процес формулювання стратегії.

I. Аспект використання категорії «стратегія». Визначення стратегії різними авторами

Стратегія являє собою набір правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень. Разом з тим стратегію можна розглядати як загальний комплексний план, призначений для того, щоб полегшити здійснення місії і досягнення господарських цілей організації.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що в організації, з одного боку, існує чітко організоване комплексне стратегічне планування, з іншого, структура управління фірмою адекватна «формальному» стратегічному плануванню і побудована так, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для досягнення цілей фірми і створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів.

В даний час багато місця в економічній літературі займає питання відношення сполучення чи розподілу підходів до визначення «*стратегії як процесу*» і «*стратегії як результату*» (*кінцевого орієнтиру*). В першому випадку необхідно відповісти на таке кінцеве питання: «Коли і як ми досягнемо наших цілей?».

Означення «стратегії як результату» пов'язано з ототожненням мети і стратегії й зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. У цьому контексті розрізняють такі підходи.

Найчастіше *стратегію* ототожнюють з *позицією на ринках*, і з засобами, які дають можливість підсилити конкурентну позицію і збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків. У більш широкому розумінні *стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє сере-*

довище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їх комбінацій внутрішнього середовища.

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.*

В сучасній літературі можна виділити дві основні концепції стратегії – філософську й організаційно-управлінську.

Стратегію можна розглядати як *філософію*, якою повинна керуватися організація, що її має. З цього погляду філософія це:

пізнання, спосіб життя, орієнтований на постійний розвиток, інтегральна частина менеджменту, яка дозволяє зрозуміти майбутнє; відтворювальна цінність, яка дає можливість досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Відповідно до поглядів класика стратегічного планування А.Чандлера, *стратегія* – це «визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». Чандлер підкреслює, що «стратегічна альтернатива повинна будуватися в порівнянні можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятного рівня ризику. З іншого боку, в цьому визначенні основний акцент робиться на *досягненні цілей*. До такого підходу наближається означення Мескона в «Основах менеджменту»: «стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей». Томпсон поєднує планові основи стратегії з поведінковими аспектами організації.

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація буде функціонувати і розвиватися, а також які підприємницькі, конкурентні і функціональні засоби і дії треба здійснювати для того, щоб організація досягла бажаного результату /Томпсон, Стрикленд/.

У фундаментальній праці І.Ансоффа «Стратегічне управління» приводиться таке поняття стратегії: «По своїй суті стратегія це перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності».

Стратегія тут – це стрижень, навколо якого концентруються усі види виробничо-господарської діяльності.

Ансофф також стверджує, що активний фахівець бізнесу завжди зможе розглянути в успішній діяльності фірми ту чи іншу оригінальну стратегію.

Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, що вона визначає для себе, керуючись власними розуміннями в межах своєї політики.

Для розробки стратегії кожне підприємство повинно визначити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію; ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Підводячи загальний підсумок по стратегії, треба констатувати, що немає загальноприйнятого і погодженого визначення. Мінцберг написав: «Кожне означення доповнює важливі елементи до поняття стратегії; змушуючи нас ставити фундаментальні питання про організацію і їх розвиток у цілому».

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дає можливість виділити ***фактори, які найбільше істотно впливають на зміст стратегії:***

- ✓ потреби клієнтів;
- ✓ наявність необхідних ресурсів;
- ✓ можливість використання власних і залучених капіталовкладень;
- ✓ рівень діючої технології і можливість її модифікації;
- ✓ тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- ✓ кадровий потенціал та ін.

Дослідження факторів не завжди дають можливість уникнути помилок. Так М.Портер відзначає, що «картина змісту корпоративних стратегій досить хмура». Це зумовлено недостатнім обґрунтуванням стратегії підприємства.

Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії:

- ✓ орієнтація на «вузьке коло питань», які не охоплюють усієї системи відносин підприємства й особливостей його діяльності;
- ✓ передбачення однобічного розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів;
- ✓ ототожнення стратегії і техніки діяльності;
- ✓ недостатній облік зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;

- ✓ відсутність навичок стратегічної діяльності і невміння керувати підприємством (що виявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів).

II. Типи стратегій і їхня характеристика

Крупна фірма має, як правило, три рівні стратегічних рішень (рис.1):

1) корпоративний; 2) діловий; 3) функціональний.

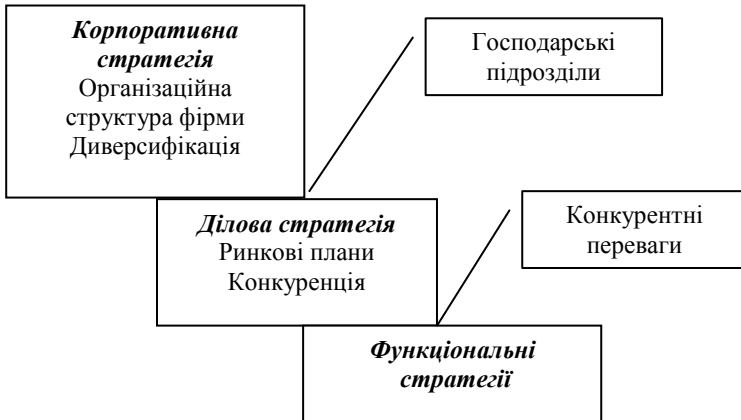


Рис. 1. Три рівні стратегічних рішень

Корпоративна (портфельна) стратегія – це стратегія, яка описує загальний напрямок росту підприємства, розвиток його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг. Стратегічні рішення цього рівня найбільш складні, тому що стосуються підприємства в цілому. Саме на цьому рівні визначається і узгоджується продуктивна стратегія підприємства.

Історично бізнес спочатку був однопродуктовим, потім наступила ера диверсифікованості виробництва, пов'язана з управлінням великими багатопродуктовими підприємствами. Однією з цілей корпоративної стратегії є вибір *господарських підрозділів* фірми, в які варто направляти *інвестиції*.

Корпоративна стратегія включає:

- ✓ розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу
- ✓ рішення про диверсифікованість виробництва з метою зниження господарського ризику й одержання ефекту синергії;

- ✓ *прийняття структури корпорації;*
- ✓ *рішення про злиття, придбання, входження в інтеграційні структури;*
- ✓ *єдину стратегічну орієнтацію підприємств.*

Важливим рішенням, прийнятим на корпоративному рівні, є рішення про фінансування продуктів або бізнес-одиниць на **бюджетній**, а не чисто комерційній основі. Наприклад, для нової продукції формується цільова програма, її просування на ринок, і вона фінансується з загального бюджету підприємства. Роль критерію самооплатності бізнес-одиниці (продукту) при цьому знижується, тому що на певному етапі допускається її збитковість, якщо така стратегія виявляється виправданою з позицій довгострокової мети (наприклад, завоювання ринку). Отже, ресурси між підприємствами можуть перерозподілятися планомірно.

На рівні господарського підрозділу розробляється **ділова стратегія** (бізнес-стратегія) – стратегія забезпечення **довгострокових конкурентних переваг** господарського підрозділу. Ця стратегія часто виконується в бізнес-планах і показує як буде конкурувати підприємство на конкретному товарному ринку, кому і за якими цінами буде продавати продукцію, як буде її рекламувати, як буде домагатися перемоги в конкурентній боротьбі і так далі. Тому таку стратегію називають ще **стратегією конкуренції**. Очевидно, що бізнес-стратегії по різним товарам різні. Для підприємств з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається з діловою.

Функціональні стратегії – стратегії, що **розробляються функціональними відділами** і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегій. Це стратегія маркетингу, фінансове, виробниче і так далі. **Метою** функціональної стратегії є **розподіл ресурсів відділу (служби)**, план ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії. Так, типова стратегія відділу маркетингу може концентруватися на розробці шляхів збільшення обсягу продажів продукції підприємства в порівнянні з попереднім роком. Фінансова стратегія підприємства може бути орієнтована на прискорення обороту коштів, зниження рівня дебіторської заборгованості.

На думку Б.Карлофа, «незалежне формування функціональних стратегій – непіднята цілина менеджменту, де, можливо, сховані величезні резерви ефективності. Приділяючи увагу функціональній стратегії, можна більш результативно впливати як на

величину внеску функціонального підрозділу в загальну справу, так і на величину витрат на фінансування даного підрозділу.

III. Ієрархічна структура стратегій. Комплексні стратегії

Три рівні стратегій утворюють їх *ієрархічну структуру*: корпоративна стратегія складається з ряду ділових і функціональних стратегій (рис.2). Іноді додатково виділяють ще один рівень стратегічних рішень – рівень *операційних стратегій* (стратегія кредитування, стратегія прискорення обіговості), але це занадто дробовий розподіл і не завжди виправдує себе.

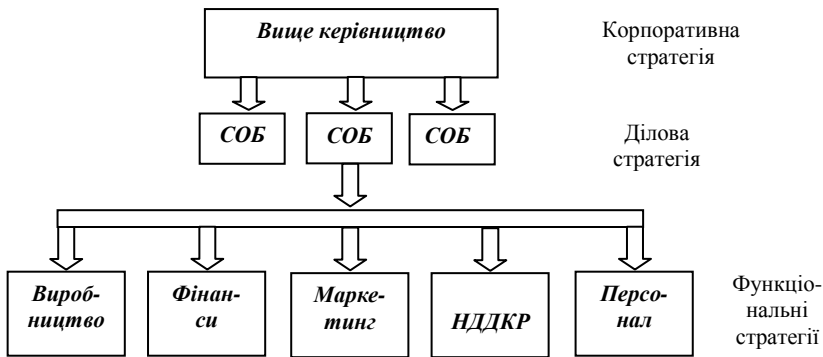


Рис. 2. Ієрархічна структура стратегій

Для досягнення успіху стратегії повинні бути погоджені і тісно взаємодіяти одна з одною. Кожен рівень утворює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто *на стратегічний план нижнього рівня* накладаються *обмеження стратегій більш високих рівнів* ієрархії.

Процес формування ієрархії стратегій може бути різним. Розрізняють стратегічне планування *«зверху вниз»*, при якому вищі менеджери ініціюють процес формування стратегії й уповноважують стратегічні одиниці бізнесу і функціональні підрозділи формулювати власні стратегії як засоби розвитку корпоративної стратегії.

Інший підхід – це стратегічне планування *«знизу нагору»*, при якому процес формування стратегії *стимулюється пропозиціями господарських і функціональних підрозділів*. Для обох підходів найбільш важливим є те, наскільки результативна взаємодія *між рівнями управління*. Процес розробки стратегії включає численні переговори між рівнями управлінської ієрархії, спрямовані на те, щоб різні цілі, стратегії, програми, бюджет і процедури були погоджені і підк-

ріплювали один одного. Складний і суперечливий процес узгодження стратегічних рішень різних рівнів є важливим моментом стратегічно-го менеджменту.

Кожне підприємство має орієнтири у своїй діяльності, яких можна досягти тільки зусиллями всього підприємства. Як правило, існують комплексні цілі, необхідні для всього підприємства, щоб їх досягти розробляють певні комбінації стратегій, які називають ***комплексними стратегіями.***

До них відносяться стратегії: створення позитивного іміджу; підвищення якості продукції; підтримка конкурентних переваг; забезпечення безпеки і збереження комерційної таємниці; підвищення продуктивності; економічний розвиток: соціальний розвиток; ***реструктуризація*** підприємств; охорона навколишнього середовища.

Існування «стратегічних наборів», різних за типом і змістом, зумовлено різними умовами існування підприємства. Зміни в «наборі» вимагають певних «опор», які вносять упорядкованість у періоди хаосу після зміни «стратегічних наборів». До таких опор відносяться також комплексні стратегії.

Підприємство саме вирішує, розробляти чи ні відповідні комплексні стратегії і комплексні програми для їх виконання.

IV. Процес формулювання стратегії

Формулювання стратегій розглядається як один з існуючих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій і «стратегічного набору». З огляду на те, що ***стратегія*** – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що ***формулювання стратегії є процесом, в ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, вибирають стратегії,*** а також визначають усі складові процесу стратегічного управління.

В залежності від ступеня усвідомлення цілей, задач і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань зі специфіки функціонування об'єкта управління можна виділити декілька ***способів (методів) встановлення стратегій*** (рис.3).

Вісь А-А характеризує відповідь на питання: «Що треба було б зробити?»;

Вісь Б-Б – «Як треба було діяти?»

Кожний з визначених підходів має особливості:

I – ситуація, коли свідомо відомо, що і як треба зробити, але є інтуїтивне почуття необхідності змін. В цих умовах істотну роль відіграють досвід і знання керівників; II – ситуація, коли відомо, що робити, але невідомо як. Тут застосовується метод «проб і помилок», який вимагає участі висококваліфікованих експертів; III – в оцінці ситуації, визначенні напрямків розвитку немає загальної згоди, але в наявності – володіння науково-методичним і прикладним інструментарієм досягнення цілей. Основну увагу варто приділити досягненню згоди; IV – для оцінки ситуації, визначення цілей і способів їх досягнення, застосовується *весь інструментарій ЕОМ, системного аналізу, планування, контролю*. Передбачається залучення фахівців різних професій, відпрацювання конкретних процедур і взаємин.

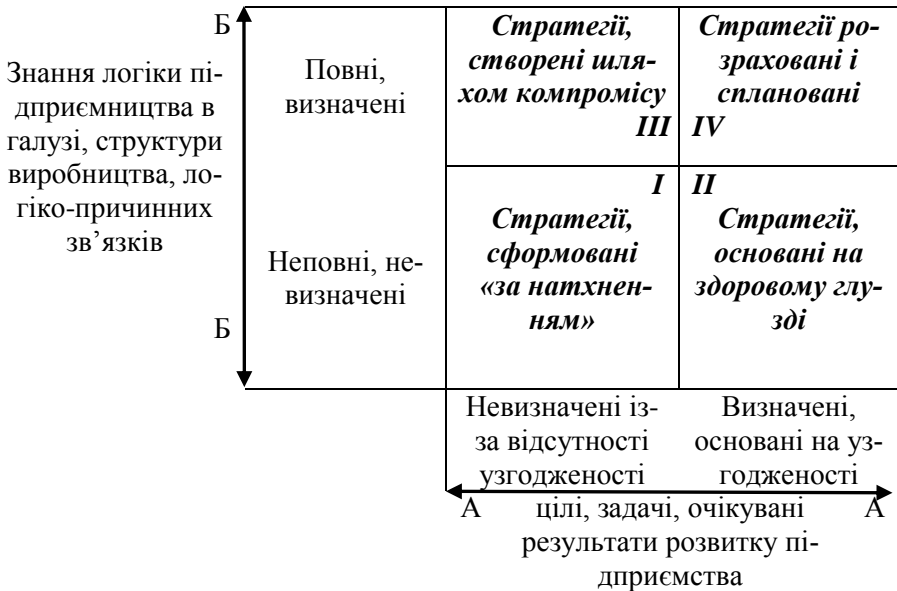


Рис.3. Методи встановлення стратегій

Кожен з цих підходів застосовується в залежності від ситуації і рівня підготовки керівників підприємства до стратегічної діяльності і сприяє формуванню більш-менш обґрунтованої стратегії.

Можливість використання різних підходів до розробки стратегій підкреслює *Г.Мінцберг*. Він описує три основних моделі:

«планову» - стратегія розробляється, виконується й оцінюється в плановому режимі з залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців.

ліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і визначають самий ефективний шлях досягнення цілей;

«підприємницьку» - використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, які ґрунтуються на особистому досвіді керівника – підприємця, його знаннях; ці фактори використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, що враховуються потім у планах, проектах програмах;

«навчання на досвіді» - використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут – урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, причому процес розробки і корегування стратегій може бути досить сумнівним, слабо контрольованим; велику роль грає керівник – підприємець.

Зазначені моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, який відокремлює процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціональний процес) від стратегічного (із застосуванням широкого спектра формальних і неформальних методів).

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій завершується формуванням більш-менш обґрунтованих планів, які мають складну внутрішню структуру, тобто на підприємстві завжди здійснюється процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

Визначення стратегій – це процес, в якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування підприємства. Стратегія – це планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які необхідно реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації. Встановлюючи стратегії, необхідно враховувати:

тип реакцій на зміни умов в зовнішньому середовищі (у попиті, рівні конкуренції, законодавстві) – як небезпечних так і сприятливих;

варіанти розподілу ресурсів між підрозділами, відділами і напрямками діяльності з метою найефективнішого їх використання при сприятливому досягненню стратегічних цілей;

методи конкуренції в кожному з напрямків діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності та адекватної реакції на погрозу з боку конкурентів;

варіанти нагромадження (втрати) необхідних внутрішніх можливостей підприємства для забезпечення конкурентноздатності підприємства за рахунок більшої збалансованості окремих частин виробничого потенціалу як основи для досягнення синергії стратегічних конкурентів діяльності.

Планування в цих умовах – це процес, де поєднуються інтелектуальні, інтуїтивні і раціоналістичні прийоми, які дають можливість об'єднати формальний і неформальний аспекти управління, щоб забезпечити упорядкованість засобів по реалізації стратегій для досягнення поставлених цілей. Згідно з функціональним підходом до управління, планування, що є основною функцією, треба визначити змістовно й організаційно, в залежності від умов функціонування підприємства та поглядів керівників на місце, роль і значення цієї функції для розвитку підприємства.

Контрольні питання та завдання

1. В чому полягає сутність поняття "стратегія"? Охарактеризуйте дві концепції стратегії.
2. В чому полягають ознаки недостатнього обґрунтованої стратегії?
3. Охарактеризуйте процес формування ієрархії стратегій. особливості формування комплексних стратегій.
4. В чому відміна стратегії підприємства від бізнес-стратегії? Чи можуть вони співпадати?
5. Розгляньте діяльність будь-якого відомого Вам підприємства. Відокремте самостійні сфери діяльності, для яких можуть бути розроблені ділові стратегії.
6. Чому методи встановлення стратегії є важливими для підприємства? Опишіть варіанти встановлення стратегій на підприємстві; їхні переваги та недоліки залежно від особливостей функціонування підприємств.
7. У чому переваги планового підходу до визначення стратегій? Які чинники треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?

Тема 4. Організація розробки стратегії на підприємстві

План

1. Функції вищого керівництва підприємства при розробці стратегії. Моделі мислення керівників.
2. Розробка стратегії і структура управління підприємством.
3. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії.

I. Функції вищого керівництва підприємства при розробці стратегії. Моделі мислення керівників

Важко переоцінити роль керівника і вищого управлінського персоналу в розробці стратегій. Так, в залежності від ступеня участі керівника і виконавців А.Томпсон виділяє такі підходи:

1. *Одноосібний підхід.* У цьому випадку 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 практично весь обсяг роботи підлеглим, найчастіше – фахівцям планових та інших підрозділів. Керівник зводить процес визначення стратегії до роботи «однієї серед інших», не більш важливих, ніж планування поточних робіт. Результатом може бути написання планів, яких ніхто ніколи не буде виконувати. Проводячи раду з плановими підрозділами, керівник попадає в пастку «відриву від виконавців», оскільки тільки при їх участі можна сформулювати діючий стратегічний план.

3. *Підхід, побудований на співробітництві.* Це проміжний підхід, коли разом із плановими органами керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цих основах можна сформулювати стратегію, збалансовану за змістом, термінами, а також взаємодією виконавців.

4. *Підхід, побудований на конкуренції.* Зміст цього підходу – у стимулюванні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуванні ідей, пошуків найефективніших методів досягнення намічених цілей.

Вирішальну роль у стратегічному управлінні грають вищі керівники підприємства. Основними елементами циклу стратегічного управління є:

- розробка стратегії підприємства;
- аналіз і стратегічне планування (ухвалення рішення);
- організація діяльності для виконання рішення;
- мотивація діяльності;
- контроль виконання.

Кожен елемент циклу управління жадає від керівника специфічних знань і умінь. Тип керівника визначається тим, яку роль він відіграє в управлінні, яким образом розподіляє свою увагу (вибирає пріоритети) за основними елементами циклу управління і яку професійну підготовку має для виконання цієї ролі. Разом з тим, тип керівника трансформується в міру трансформації підприємства і зміни вимог до нього з боку зовнішнього середовища.

Для сьогоденного часу характерні 4 типи керівників підприємств: адміністратор, підприємець, авторитет (лідер) аналітик-плановик.

Адміністратор. Цей управлінець повинен володіти насамперед організаторським талантом і схильністю до організації робіт із усіх функцій підприємства (НДДКР, виробництво, маркетинг). Він тримає під контролем виконання ухвалених рішень, уміє визначити слабкі ділянки і вживати координуючих заходів. Крім того, він надає значення посиленню мотивів діяльності трудового колективу.

По своїй професійній підготовці це найчастіше технік-технолог, який володіє (чи прагне володіти) знаннями менеджера чи економіста-соціолога.

Підприємець. Прагне змінити динаміку розвитку підприємства, шукає нові напрямки діяльності, можливості розширення асортименту продукції. Підприємець готовий йти на ризиковані дії, ставлячи нові і більш складні цілі; шукає оригінальні рішення і сам розробляє їх можливі варіанти.

Для підприємця важлива мотивація діяльності. Він розглядає стратегію як мотивуючий інструмент і **проділяє велику увагу організації діяльності з реалізації стратегії.**

У професійній підготовці підприємець найчастіше віддає перевагу кваліфікації економіста-юриста.

Аналітик-плановик. Має аналітичний склад мислення, схильний до глибокого аналізу ситуації при прийнятті рішень. Прагне

оптимізувати майбутню діяльність підприємства, *приймаючи рішення за схемою системного аналізу: ціль – можливі варіанти її досягнення – наявні ресурси – можливі ситуації – результати – добір кращих варіантів*. Прагне крім властивостей аналітика-плановика мати властивості лідера й адміністратора.

Аналітик-плановик зосереджує свою увагу на аналізі і плануванні, надає великого значення мотивації діяльності (лідер) і організації діяльності відповідно до плану (адміністратор).

У професійній підготовці віддає перевагу кваліфікації економіста-управлінця і прагне доповнити її знаннями технології і соціології. В умовах широкої нестабільності зовнішнього середовища такий тип керівника приносить успіх підприємству.

Авторитет (лідер). Зосереджує свою увагу на реалізації рішень, вважаючи аналіз і планування справою функціональних фахівців. Відводить першорядне значення мотивації діяльності людей. Має здібності розпізнавати потенціал кожної людини.

За професійною підготовкою лідер найчастіше технік-технолог, який має досвід широкого спілкування з людьми. Він прагне, як правило, одержати кваліфікацію економіста-соціолога і управлінця.

Тип керівника формується під впливом змін у структурі діяльності підприємства, її цілей, стратегії, системи механізмів управління, вимог суспільства до виробництва. У дореформний період найбільш характерними були типи керівників *адміністратор* і *лідер*; тип аналітик-плановик тільки зароджувався. Підприємницькі якості керівників підприємств були розвинуті слабо.

Передбачалося, що з переходом до ринкової економіки буде прискорено складатися новий тип керівника – підприємець. Однак це формування затрималося, внаслідок недостатньої підготовленості правової й організаційно-економічної бази реформи. У відомій мірі з цієї причини пішов спад виробництва. Знову потрібні були організатор і лідер.

II. Розробка стратегії і структура управління підприємством

Найбільш інерційною підсистемою управління підприємством є організаційна структура управління (ОСУ), яка повинна відобразити прийнятий порядок організації управління, досягнутий на певний період часу.

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

Положення про тісний зв'язок і вплив стратегії та структури довів ще на початку 60-х років А.Чандлер у роботі «Стратегія і структура». Він багато уваги приділив поясненню зв'язків між стратегією і структурою. Він стверджував, що зміни в структурі йдуть *слідом за стратегіями*. Після змін у структурі (тобто після переходу до нового ОСУ) починається наступний цикл: стратегії змінюються внаслідок змін у стратегічному мисленні, обумовленому новим етапом розвитку.

Такий зв'язок між стратегією і структурою можна проілюструвати простою схемою (рис.1).

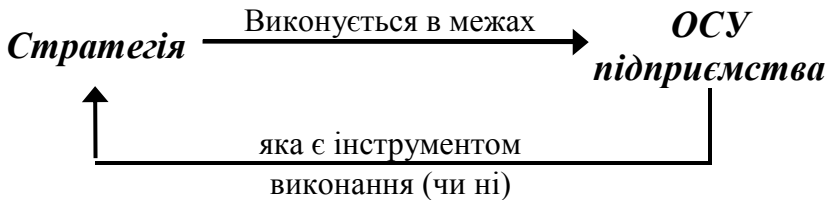


Рис. 1. Взаємозв'язок стратегії і структури підприємства

Ці елементи, взаємодіючи, змінюються. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або знищити його.

Концепція «стратегічного набору» і стратегія розвитку загального рівня є основою для перебудови ОСУ.

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, які розроблюються підприємством на певний відрізок часу, що відображає специфіку функціонування і розвитку підприємства, а також рівень, на який воно претендує в зовнішньому середовищі.

Ліквідація діючої ОСУ і створення нової – це, фактично, реалізація забезпечуючих стратегій стратегічного набору, і особливо комплексної стратегії розвитку загального управління, формування інструмента впровадження інших стратегій. В протилежному випадку розвиток згідно з визначеними стратегіями практично неможливий.

Організаційна структура – це система зв'язків і відносин, які виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими і створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступіння-

ми системи управління згідно з *обраною стратегією розвитку загальної системи управління.*

В умовах впровадження стратегічного управління здійснюється перехід від «традиційних» до стратегічних ОСУ.

«Традиційні» ОСУ функціональні, централізовані, ієрархічні з чітким закріпленням обов'язків у стандартних організаційних документах.

ОСУ в стратегічному управлінні мають такі особливості, вони: децентралізовані, гнучкі, з універсальними (у тому числі тимчасовими) ланками, створюваними «для мети»; діє принцип формування ланок: орієнтація на виявлення і вирішення проблем.

ОСУ – єдина команда, що користується, як адміністративними, так і соціально-психологічними методами координації і контролю.

З ускладненням виробничих систем стали більш складними й ОСУ. Можна простежити загальну тенденцію від жорстких ОСУ, які орієнтуються на поточну діяльність, до гнучких, спрямованих на розвиток.

ОСУ, зорієнтовані на поточну діяльність (тобто на прийняття стандартних рішень) – більш стабільні, створені по функціональній ознаці, ієрархічні, із глибоким розподілом праці (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним і кваліфікаційним), із закріпленням обов'язків і повноважень. **Контроль** за діяльністю – переважно **адміністративний**, централізований і **спеціалізований за сферами і ланками.**

Стратегічні ОСУ, орієнтовані на реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. **Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватися автономними ланками, створеними «для мети».** Такі підрозділи можуть бути досить стабільними, створеними за лінійно-програмним принципом або на певний строк – до досягнення поставленої мети. **Стратегічні ОСУ також покликані досягнути балансу між стратегічною і поточною діяльністю, забезпечити керівність процесами розвитку одних і скорочення інших напрямків діяльності.** Усе це доводить, що стратегічні ОСУ досить складні і вимагають високої кваліфікації від менеджерів для їхньої розробки і використання.

На підприємствах, де розроблені і виконуються довгочасно декілька стратегічних програм (проектів), можлива досить складна внутрішня структура відділу управління стратегічними програмами (проектами) (ВУСП).

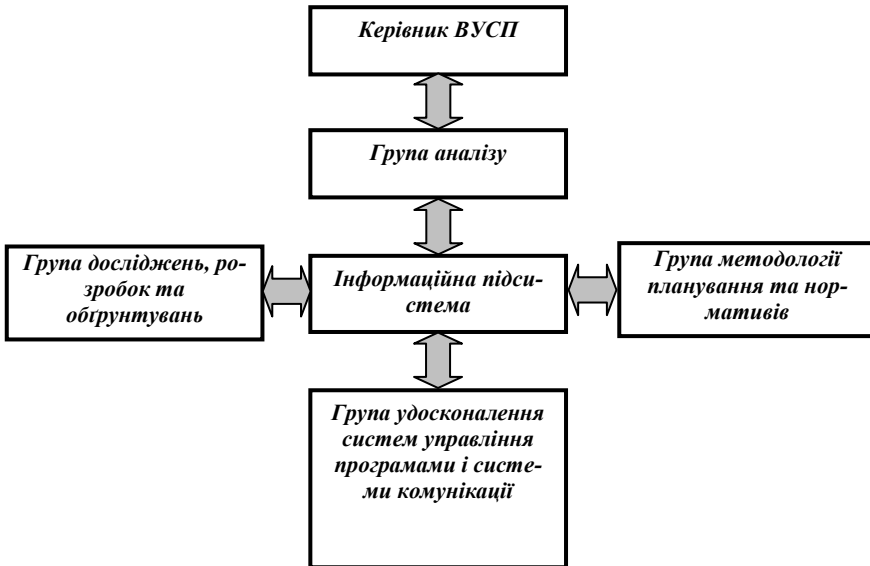


Рис. 2. Принципова схема структури ВУСП

В залежності від змісту програм, діяльність яких координується, можна відокремити такі групи: управління якістю і конкурентноздатністю; соціальних досліджень; ефективності і т.д.

Організаційну структуру, яка забезпечує функцію стратегічного управління на підприємстві, утворюють відділ стратегічного планування на зовнішньому рівні управління і сукупність стратегічних бізнес-одиниць, до складу яких входять свої служби стратегічного планування.

III. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії

Стратегічні рішення безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток і життєдіяльність. **Обґрунтованість прийнятих рішень залежить від інформації**, на якій вони ґрунтуються, а ціна помилок постійно зростає.

Існуючі інформаційні системи надають керівництву підприємств інформацію, зорієнтовану в основному на внутрішнє середо-

вище – технологію, організацію, фінансово-економічні показники. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Немає інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки і конкуренцію на них, споживачів і т.д. Все це приводить до домінування суб'єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві і поза ним. Інтерпретація емпіричних даних у складному середовищі – як зовнішньому, так і внутрішньому – вимагає підтримки з боку теорії і різних за змістом моделей. Висуваючи гіпотези, треба враховувати стратегічні інформаційні потреби підприємства.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадки, пов'язані зі змінами в середовищі, інформацію про події, які не перебувають у сфері безпосередньої діяльності, але здатні змінити долю підприємства. ***Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.***

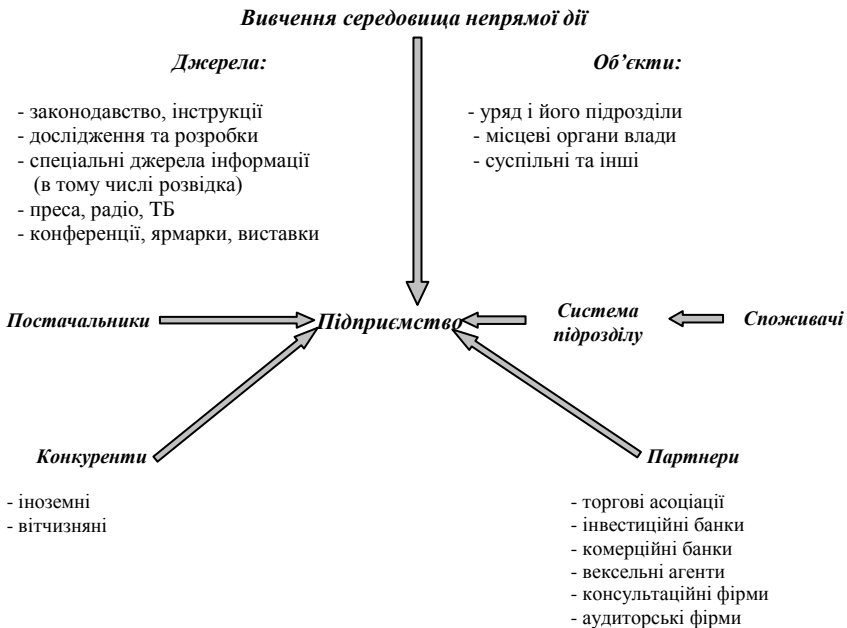
Стратегічна діяльність вимагає надійного інформаційного забезпечення у вигляді ***баз стратегічних даних.***

Бази стратегічних даних (БСД) – це короткий системний опис самих істотних стратегічних елементів, які належать до зовнішнього середовища підприємства. БСД використовуються для оцінки поточного положення, застосовуються для визначення прояву процесів у майбутньому і для прийняття стратегічних рішень. БСД формуються за допомогою цільових добірок інформації, які надходять з багатьох джерел (рис.3) і являють собою процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію.

БСД підприємства може мати досить складну структуру, тобто складатися з таких підсистем: БСД про сильні і слабкі сторони підприємства; БСД про можливості і погрози (з оцінкою рівня ризику), які існують у зовнішньому середовищі; БСД про рівень конкуренції та критерії конкурентноздатності в галузі; БСД про стан економіки в цілому; БСД про ситуацію на суміжних ринках та ін.

Допущення і прогнози дають можливість зосереджувати увагу на самих істотних факторах, які впливають на ситуацію і розвиток її в найбільш ймовірному напрямку. Допущення дозволяють «стиснути» інформацію, ввести якісні оцінки в судження про майбутній розвиток подій. ***Прогнози більш орієнтовані на кількісні показники*** дають майбутньому більш чітко виражені риси.

БСД, добре сформовані і постійно оновлювані, є основою для стратегічного планування і управління.



Вивчення середовища прямої дії

Рис. 3. Джерела й об'єкти аналізу для отримання інформації

Інформаційна система стратегічного управління

Управлінська діяльність – це діяльність, орієнтована на використання інформації (збір, обробку, збереження, передачу), тобто пов'язана з великою кількістю рутинної роботи.

Досвід підприємств, які вміють добре організувати інформаційне обслуговування працівників апарата управління, показує, що багато проблем можна вирішити, якщо БСД формувати одночасно з розробкою і використанням інформаційно-управлінських систем (ІУС) різного типу.

ІУС дозволяють:

- накопичувати інформацію про минуле і сьогоднішнє;
- складати прогнози розвитку подій;

- мати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний період;
- відслідковувати події в зовнішньому середовищі.

IУС у стратегічному управлінні може мати дворівневу ієрархічну структуру.

I рівень – підсистема стратегічної і прогностичної інформації, яка використовує текстову і кількісну інформацію, що надходить із усіх доступних підприємству джерел.

II рівень – підсистема тактичної й оперативної інформації, яка використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, виставках, нарадах.

В процесі гармонізації діяльності цих двох рівнів виникають досить великі проблеми, пов'язані з можливостями отримання «непрофільної» і навіть шкідливої інформації різними користувачами. На вітчизняних підприємствах домінує II рівень, який проявляється в нерозвиненості стратегічного управління в цілому. Вузько професійні інтереси окремих груп працівників заважають формуванню цілісних БСД. Якщо I рівень перевершує II, інформація може бути неприйнятною для повсякденного керівництва і вирішення поточних проблем.

З метою координації діяльності підсистем обох рівнів розрізняють *централізований* і *децентралізований* підхід.

Централізована система передбачає відповідність вищих рівнів ОСУ I рівню IУС, дані з II рівня передаються в централізовані органи для прийняття рішень. **Переваги централізованих IУС:** координація зусиль і економія на масштабах; можливість аналізувати і порівнювати стратегічну і поточну інформацію. **Недоліки:** багатопрофільність інформаційних потреб поліпродуктових підприємств і пов'язані з цим витрати можуть перевершувати ефект масштабу.

Децентралізована система орієнтована на збір, обробку і використання стратегічної інформації децентралізованими підрозділами (наприклад СГП), тобто на створення власної системи, де представлені два рівні. **Переваги такої системи:** відповідність стратегічної інформації споживаній інформації, що використовується в ній; спрощені інформаційні потоки і корегування їх. **Недоліки:** збільшені витрати на підтримку функціонування такої системи за рахунок дублювання робіт; необхідність виконання робіт у повному обсязі (збір, обробка, розподіл, збереження) і утримання персоналу необхідної кваліфікації і технічних засобів. Децентралізована система створює умо-

ви для підвищення конкуренції між підрозділами, блокування обміну інформацією.

Можна зробити висновок, що не існує ідеальних ІУС і кожне підприємство повинно самостійно приймати рішення щодо її форми.

Головне призначення ІУС – надавати необхідну інформацію працівникам у визначений термін.

Контрольні питання та завдання

1. Охарактеризуйте типи керівників, які існують в сучасній практиці підприємств. За яких обставин може віддаватися перевага певному типу керівників?
2. Які фактори мають вплив на формування типу керівника?
3. Поясніть взаємозв'язок стратегії і структури підприємства. Що являється основою перебудови ОСУ (організаційної структури управління)?
4. Охарактеризуйте функції та структуру відділу управління стратегічними проектами. Які б підрозділи Ви б рекомендували включити до складу цього відділу з огляду на специфіку проектів?
5. У чому особливості стратегічної інформації? Назвіть джерела та методи отримання стратегічної інформації.
6. Охарактеризуйте специфічні риси інформаційної системи стратегічного управління. Наведіть відповідні приклади.
7. Які зміни треба здійснити в інформаційній системі конкретного українського підприємства, щоб її можна було застосовувати в стратегічному управлінні?

Тема 5. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

План

1. Макро- і мікросередовище підприємства. Структурні компоненти зовнішнього середовища.
2. Аналіз галузі і конкуренції.
3. Модель М.Портера аналізу п'яти конкурентних сил в галузі.
4. Визначення можливостей і погроз зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість підприємства і на які підприємство не може впливати взагалі або має незначний вплив.

I. Макро- і мікросередовище підприємства. Структурні компоненти зовнішнього середовища

Розробка стратегії логічно починається з зовнішнього аналізу, аналізу факторів, які знаходяться поза сферою постійного контролю керівництва підприємства і які можуть вплинути на його стратегію. Основне призначення зовнішнього аналізу – визначити і зрозуміти можливості і погрози, які можуть виникнути для підприємства в сьогоденні і майбутньому, а також визначити стратегічні альтернативи. Зовнішній аналіз є частиною SWOT-аналізу (Strengths – сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони, opportunities - можливості, threats – погрози). Друга частина SWOT-аналізу, яка пов'язана з виявленням сильних і слабких сторін підприємства, розглядається в аналізі внутрішнього стану підприємства.

Можливості – це позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть привести до збільшення обсягу продажу і прибутку. Це, наприклад, зниження податків або можливість використання векселів для прискорення обороту коштів, зменшення неплатежів, ослаблення позицій конкурентів, розвиток інтеграції, зростання доходів населення і підприємств. Задача аналізу полягає в тому, щоб виділити реальні можливості, на основі яких можна забезпечити конкурентні переваги підприємства.

Погрози – це негативні тенденції і явища, які можуть привести при відсутності відповідної реакції підприємства до значного зменшення продажу і прибутку. Це зниження купівельної спроможності, посилення конкуренції на ринку, несприятливі демографічні зміни, жорсткість державного регулювання і так далі.

Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства залежить від результатів аналізу і його наслідків: після аналізу будуть прийняті необхідні стратегічні рішення або підприємство обмежиться тільки спостереженням за цією областю. **Кінцевою метою зовнішнього аналізу є формування альтернативних стратегічних рішень**, їх оцінка й остаточний вибір стратегії. Ці рішення повинні бути орієнтовані на використання можливостей і захист від погроз, пов'язаних зі зміною зовнішнього середовища. Більш вузькі цілі аналізу пов'язані з формуванням і оцінкою інвестиційних рішень (де вести конкуренцію?), а також розвитком конкурентних переваг (як вести конкуренцію?).

Зовнішнє середовище (оточення бізнесу) складається з двох частин (рис. 1):

макросередовище (віддалене оточення або загальне середовище);

мікросередовище (ближнє оточення або операційне зовнішнє середовище).



Рис. 1. Оточення бізнесу

Ще недавно в мікросередовищі звичайно розглядалися постачальники сировини, покупці продукції підприємства, конкуренти і торгові посередники. Однак в міру розвитку стратегічного маркетингу, який орієнтований не тільки на дослідження споживачів і конкурентів, а на всі **зацікавлені групи**, склад ближнього оточення розширився. Вважається що мікросередовище включає всі зацікавлені групи, які прямо впливають або знаходяться під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства. Це акціонери, постачальники, місцеві організації, конкуренти, покупці, кредитори, профспілки, торгові та інші організації.

Макросередовище включає загальні фактори, які не стосуються прямо короткострокової діяльності підприємства, але можуть

впливати на його довгострокові рішення. Стратегічними факторами макросередовища вважаються такі напрямки його розвитку, що, по-перше, мають високу ймовірність реалізації і, по-друге, високу ймовірність впливу на функціонування підприємства.

Зміни макросередовища впливають на стратегічні позиції підприємства на ринку, впливаючи на елементи мікросередовища. Тому метою аналізу макросередовища є відстеження (моніторинг) і аналіз тенденцій / подій, невідконтрольних підприємству, які можуть вплинути на потенційну ефективність його стратегії. Для аналізу і прогнозу розвитку макросередовища використовуються різноманітні методи: прогнозування окремих тенденцій і подій, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, факторний аналіз, широко використовуються експертні методи. В українській практиці ці методи поки не одержали широкого поширення, в основному через відсутність надійної інформаційної бази.

В загальній класифікації фактори зовнішнього середовища підрозділяються за такими групами:

1. Економічні – фактори, пов'язані з оборотом грошей, товарів, інформації й енергії.

2. Політичні – фактори, що впливають на політичні погляди і поділяють людей на окремі політичні групи, що знаходять вираз в діяльності і прийнятті рішень місцевими органами влади й урядом.

3. Соціально-демографічні фактори, що впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їх безпосередню орієнтацію.

4. Технологічні – фактори, пов'язані з розвитком техніки, устаткування, процесів обробки і виготовлення продукції, а також know-how.

5. Конкуренція – фактори, які відображають майбутні і поточні дії конкурентів, зміни в частці ринків, концентрації конкурентів.

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

Однак проф. О.С.Виханський до зазначених груп додає ще **правове і міжнародне середовище**.

Правове середовище включає: податкову політику і законодавство в цій сфері; антимонопольне законодавство; закони з охорони

природного середовища; регулювання зайнятості населення; зовнішньоекономічне законодавство.

Міжнародне середовище (по окремих країнах) включає: структуру господарства країни; характер розподілу доходів; обмінний курс валют щодо країни-партнера; рівень ВВП, податків.

Соціально-культурна складова включає: сприяння або недовіру до приватного бізнесу; відносини «підприємство – громадські організації»; вплив профспілок на формування суспільної думки.

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

II. Аналіз галузі і конкуренції

Метою галузевого аналізу є визначення привабливості галузі й окремих товарних ринків всередині галузі. Крім того такий аналіз дозволяє зрозуміти структуру і динаміку галузі, характерні для неї можливості й існуючі погрози, визначити ключові фактори успіху галузі і з врахуванням цього розробити стратегію поведінки підприємства на ринку.

При аналізі і структуризації мікросередовища поняття «галузь» може мати декілька значень, наприклад:

– сукупність підприємств, які виробляють і розподіляють аналогічні товари чи послуги, що конкурують на одному споживчому ринку. Вважається, що галузь охоплює виробництво, розподіл і споживання певних товарів чи послуг. Це *господарська галузь, необхідна для визначення конкурентів;*

– сукупність підприємств, які знаходяться у веденні одного адміністративного органа управління. Це *адміністративна галузь.*

В процесі аналізу найбільший інтерес представляє господарська галузь.

Аналіз галузі – це аналіз пропозиції. Він заснований на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Необхідно звернути увагу на роль конкуренції і конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища більш істотно впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни і витрати на виробництво.

Для характеристики галузі (взагалі) можуть використовуватися наступні показники:

- прибутковість галузі; значення продукції для суспільства;
- характер конкуренції і кількість підприємств у галузі;

- темпи росту чи спаду самої галузі (бар'єри входу чи виходу, основні позитивно чи негативно діючі фактори – технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»);
- потужність галузі (нестача чи надлишок потужності);
- технічний рівень виробництва; технології, їх конкурентноздатність (патенти, «ноу-хау») у порівнянні зі світовим досвідом; необхідний рівень якості для забезпечення конкурентноздатності продукції на внутрішньому і світовому ринках;
- структура витрат на робочу силу, сировину і матеріали, на розвиток виробництва; організаційно-управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі (тривалість робочого циклу, спеціалізація, концентрація, централізація, децентралізація);
- канали розподілу і специфіка системи збуту;
- «оптимальний розмір» конкурентноздатного підприємства;
- фінансова система (фінансово-інвестиційні потреби, способи і джерела фінансування);
- вимоги до рівня кваліфікації і досвіду персоналу і можливість їх досягнення; екологічні обмеження.

III. Модель М.Портера аналізу п'яти конкурентних сил в галузі

Практика процвітаючих підприємств доводить використання галузевої моделі конкуренції М.Портера, яка дозволяє обмежити перелік факторів для аналізу. Відповідно до цієї моделі головними елементами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, є: споживачі, постачальники, товари-замінники, конкуренти і фірми, які потенційно можуть ввійти і почати функціонувати в цій галузі.

Ці компоненти середовища, з одного боку, загрожують існуванню підприємства, а з іншого боку - формують можливості для його подальшого розвитку. Портер виділяє декілька характеристик для окреслення характеру і ступеня впливу кожного з елементів галузевої моделі зовнішнього середовища прямого впливу. Розглянемо коротко їх зміст.

Споживачі.

Попит – дуже складне явище, яке формується під впливом великої кількості показників. Найчастіше їх групують у такі розділи: ***позиція і поведінка споживача, визначення сегментів ринку та їх особливостей, тимчасові характеристики зміни показників.***

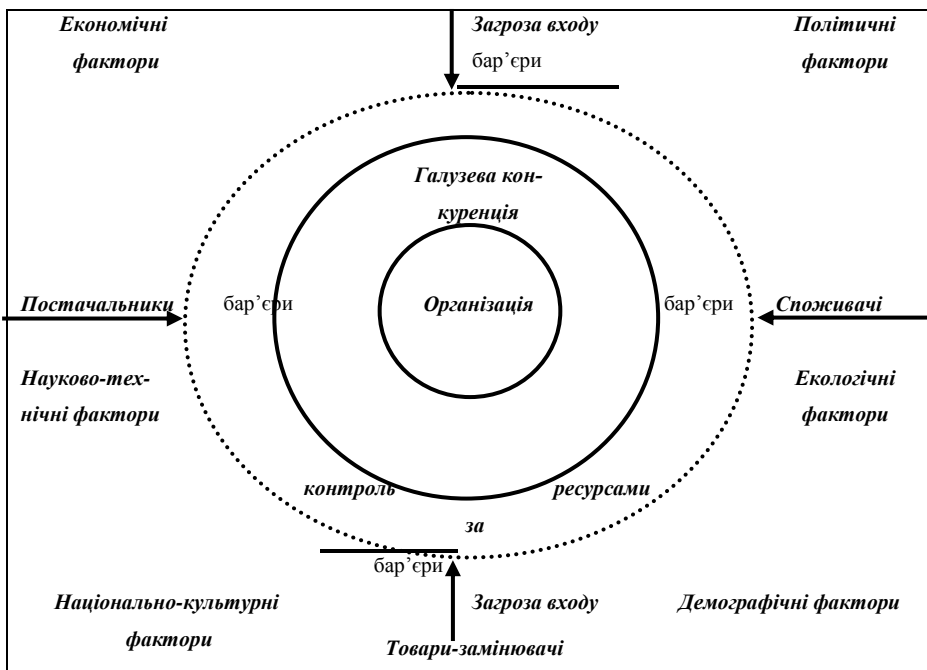


Рис.2. Модель галузевої конкуренції, що базується на підході М.Портера

Вивчення поведінки і позицій споживача передбачає два аспекти – кількісний і якісний.

Однією з характеристик попиту і споживачів є *сегмент ринку*, тобто розподіл і концентрація споживачів, темпи росту попиту, рівень взаємовпливу і конкуренції окремих сегментів. Існує тісний зв'язок між впливом різних показників, які діють на етапах формування, розвитку і спаду окремих сегментів. Безупинне зростання доходів населення зумовлює формування потреби мати власний будинок, а це, в свою чергу, підвищує попит на всі компоненти, необхідні для будівництва, на меблі, побутову техніку і так далі.

Велике значення для підприємств має *стабільність попиту*. Тому досліджуються характеристики попиту в часі.

Розрізняють попит короткостроковий, з досить швидкими коливаннями (наприклад сезонний) і довгостроковий. Вивчення останнього частіше пов'язано з використанням моделі життєвого циклу товару.

Попит формується під впливом змін у стилі життя, технічному прогресі, економічних змінах.

Аналіз попиту споживачів може бути представлений сукупністю наступних основних факторів:

- кількістю і концентрацією споживачів;
- характером попиту на продукцію, яка випускається галуззю;
- еластичністю попиту за ціною;
- перевагами споживачів;
- оцінкою надійності і потужності каналів розподілу;
- доступністю товарів для споживачів, реакцією на рекламу.

Кожне підприємство зіштовхується з дилемою: різноманітити своє виробництво чи продовжувати спеціалізуватися в тій сфері діяльності, яка є основною? Рішення цього питання передбачає розробку окремих стратегій робіт із клієнтами: орієнтуватися на нових клієнтів і їх потреби чи продовжувати співробітництво з існуючими споживачами (може бути відмовою від перспектив розвитку).

Споживачі відіграють подвійну роль у впливі на положення в галузі. З одного боку, вони **визначають необхідність існування галузі**, а з іншого боку - задають **«конкурентні показники»** для підприємств: **рівень цін і якості продукції**. При цьому спостерігається різна спрямованість **«конкурентних показників»** - рівень цін, на думку споживачів, повинен знижуватися, а якість зростати. Необхідність задоволення цих вимог приводить до зіткнення інтересів і втрати прибутковості.

Постачальники.

Аналіз постачальників не відрізняється від аналізу споживачів, який здійснюється ніби-то з «іншої сторони» - з боку споживачів. Постачальники мають значний вплив на підприємства і галузь у цілому за **рахунок цін, умов постачань, можливостей розриву контрактів**.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що **весь цикл постачань необхідно розбити на три етапи**:

1. Виявлення споживачів у тих чи інших ресурсах, оцінка їх обсягів;
2. Вибір конкретного способу задоволення споживачів і конкретного постачальника;
3. Процес реалізації закупівлі (підписання контракту і його виконання).

Фірми-споживачі особливо уважно вивчають інформацію про товари, які планується поставляти:

- якість товару (надійність, термін служби, виробнича потужність, ремонтоскладність);
- ціна;
- умови і способи платежу;
- вимоги до споживача;
- сумісність товару з існуючим устаткуванням і технологічними процесами, які використовуються на підприємстві.

Необхідно проаналізувати здатність фірм-постачальників підтримувати необхідний рівень якості в межах підписаних контрактів, здійснювати постачання в терміни, необхідні для споживача.

Перелік показників, які використовуються для характеристики постачальників:

- оцінка тенденцій «ринків сировини» (і інших ресурсів), розподіл «ринків сировини» (ресурсів) і основні тенденції їх розвитку чи спаду;
- оцінка важливості окремих ресурсів для галузі;
- еластичність ресурсів за ціною;
- кількість і концентрація підприємств-постачальників;
- можливості використання ресурсів-замінників;
- кількість підприємств, що поставляють продукти-замінники;
- оцінка можливостей вертикальної інтеграції постачальників і виробників за окремими видами ресурсів.

Через зростання або зниження цін чи якості продуктів, які поставляються, можна підвищити або знизити прибутковість галузі.

Товари-замінники.

Виконують ті ж самі функції, що й основний продукт галузі, що є об'єктом дослідження, але продається на інших ринках, використовується іншими групами споживачів.

Наявність або можливість існування товарів-замінників установлює верхню межу ціни на ринку, що обслуговується галуззю – об'єктом дослідження.

Вплив товарів-замінників на ситуацію в галузі здійснюється в наступних напрямках:

1. Зниження цін на товари-замінники приводить до неможливості відшкодування витрат 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 цієї ж потреби;

4. Необхідність пошуку нових споживачів і пов'язані з цим додаткові витрати на підприємствах галузі.

Аналіз конкуренції.

Конкуренція в галузі може бути більш-менш інтенсивною. На інтенсивність конкуренції впливає насиченість ринку, тенденції в його русі (розвиток або скорочення); ***особливості функціонування галузі, що виявляються в міцності бар'єрів входу чи виходу***, місця галузі в економіці.

«Бар'єри входу» - фактори, які протидіють прийняттю рішень по перепрофілюванню діючого підприємства певної галузі і входженню його в галузь, яка досліджується навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі вище ніж та, котру підприємство має тепер.

«Бар'єри виходу» - перелік факторів, які стримують перехід підприємств в іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати. На рівень конкуренції впливають такі фактори, як наявність і можливість виникнення товарів-замінників і підприємств, які можуть ввійти в галузь. ***У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво і розподіл товарів.***

Для характеристики конкурентів можна використовувати наступні фактори:

- частка ринку, що обслуговується;
- фінансовий стан;
- наявність передової технології;
- наявність виробничих потужностей;
- наявність власної, розвинутої системи розподілу і збуту;
- наявність висококваліфікованих кадрів;
- рівень обслуговування поставляємої продукції;
- наявність інформації про ринок взагалі й окремих сегментах;
- рівень планування.

На підвищення інтенсивності конкуренції в галузі впливають:

1. Велика кількість конкуруючих фірм;
2. Відносно високий рівень постійних витрат і вартості товарно-матеріальних запасів;

3. Висока додана вартість на підприємствах галузі (особливо при наукомісткому виробництві), що впливає на підвищення якості продукції;

4. Підвищення стратегічного значення продукції, виробленої галуззю (це може проявитися в допомозі окремим виробникам з боку державних органів).

Потенційні конкуренти

До потенційних конкурентів можуть бути віднесені такі підприємства:

- діючі на географічно близьких ринках і мають можливість експансії на інші ринки;
- диверсифіковані фірми, що продовжують стратегію диверсифікації і працюють у суміжних галузях;
- споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити частково або в цілому виробництво «не своєї» продукції;
- постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих, котрі здатні налагодити переробку на «своїх» потужностях кінцевої продукції.

Для підприємств, які потенційно ***можуть ввійти в галузь, бар'єрами*** можуть бути:

1) загальні показники росту чи зниження активності в галузі;

2) низькі витрати на виробництво у підприємств, які діють у галузі, що можливо тільки у випадку великих масштабів випуску. За таких умов потенційний конкурент повинен інвестувати відразу великий капітал ***для організації необхідних виробничих потужностей***, а це пов'язано зі збільшенням ризику;

3) наявність уже сформованої галузевої системи розподілу продукції з обмеженою потужністю, що може перешкодити входженню в галузь «не своїх» постачальників;

4) наявність «галузевих переваг» у підприємства, які функціонують у даній галузі: розподілений доступ до джерел сировини, державна підтримка діючих у галузі підприємств, наявність специфічного для галузі досвіду виробництва;

5) рішення уряду по обмеженню ліцензування галузевих видів діяльності.

На інтенсивність конкуренції впливають також «бар'єри виходу» з галузі. Більшість з них аналогічні «бар'єрам входу», тому що «виходячи» з галузі, підприємство переходить в іншу галузь. Однак деякі специфічні бар'єри, пов'язані з впливом суб'єктивних факторів.

Наприклад, керівники підприємства можуть заважати «виходу», тому що в новій сфері діяльності не бачать для себе гідного місця. Власники підприємств можуть затримувати переорієнтацію, сподіваючись на відновлення високої прибутковості, тому що перехід в іншу галузь може супроводжуватися збитками.

Особливу увагу варто приділити важливому підсумку галузевого аналізу – визначенню і наступному прогнозу ключових факторів успіху галузі. **Ключові фактори успіху (КФУ)** – це загальні для всіх підприємств галузі **керовані змінні**, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі.

Вони залежать: від економічної і технічної характеристики галузі; використовуваних у галузі засобів конкурентної боротьби.

В процесі стратегічного аналізу необхідно спочатку виділити КФУ даної галузі, а потім розробити заходи щодо оволодіння найбільш важливими факторами успіху в конкуренції, тобто визначити, що необхідно робити щоб домогтися успіху в даному виді діяльності.

В основі КФУ можуть лежати різні сфери діяльності підприємства: НДДКР, маркетинг, виробництво, фінанси, управління тощо. На практиці КФУ можуть мати різноманітні форми: це може бути кваліфікований персонал, низька собівартість продукції, висока частка ринку, ефективна реклама, імідж підприємства і так далі.

КФУ міняються за стадіями життєвого циклу галузі. Наприклад, на стадії росту для галузей, що виробляють промислові товари, важливі технологія, інновації; на стадії зрілості – маркетинг, сервіс. Для галузей, що випускають споживчі товари, на стадії росту важливі маркетинг, канали збуту; на стадії зрілості переважають виробничі проблеми.

IV. Визначення можливостей і погроз зовнішнього середовища

Всі окремі складові зовнішнього середовища взаємозалежні, тобто зміни однієї (наприклад, політичної чи економічної) приводять до значних змін в інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває **складність зовнішнього середовища**. Як відзначалося, найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є **системний підхід**, що дає можливість відстежити не тільки зміни в межах окремих складових, а і їх взаємодію, перехресний вплив.

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища **необхідно враховувати наступні властивості:**

- взаємозв'язок факторів, які характеризуються силою, з якого зміни одного фактора впливають на інші фактори зовнішнього середовища;
- складність системи факторів, що впливає на підприємство, зумовлених кількістю, різнобічністю зв'язків і наслідків впливу;
- динамічність і рух, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища;
- невизначеність інформації про середовище і непевність у її точності.

Слід зазначити, що взаємодія окремих підприємств із середовищем *має певну специфіку*: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення і якості управління. **Головний висновок тут такий**: кожне підприємство повинно визначити для себе, які саме з зовнішніх факторів найбільш істотно впливають на його діяльність і ретельно досліджувати їх.

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

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища

| Фактор | Стан фактора | Тенденції змін | Характер впливу на окреме підприємство: «+» - позитивний «-» - негативний |
|--|-------------------------------|---|--|
| Економічні фактори: рівень інфляції | значний, 5% на місяць | можливе зниження до 1-0,5% на місяць | «-» - знецінювання грошових ресурсів «+» - знецінювання довго- строкових кредитів і виплат по них; «+» - можливість гри на курсі валют |
| Скорочення до- ходів споживачів через не- виплати по зар- платі | 10% за останній квартал | тенденції суперечливі | «-» - скорочення купівельної спроможності «-» - потенційне скорочення виробництва «+» - потенційна можливість інших методів мотивації з причин зростання без- робіття |

Однак недостатньо тільки визначити вплив середовища на підприємство, важливо сформулювати певну «відповідь» на цей вплив.

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами: побудова сценаріїв і економіка математичних моделей для визначення взаємовпливу факторів. Найбільше поширення отримала таблична форма, використовувана для концентрації інформації, зібраної з періодичних видань, отриманої в ході співбесід, конференцій, з письмових довідок експертів.

Погрози і можливості зовнішнього середовища і можливі «відповіді» підприємства

| Фактори середовища | Характер впливу: «+» - можливості «-» - погрози | Можлива реакція підприємства |
|--|--|---|
| Рівень інфляції 5% за місяць з можливостями стабілізації | «-» - знецінювання грошових ресурсів «+» - можливість гри на курсах валют | Індексація платежів у договорах у випадку їх продовження; розробка стратегії поведінки на валютній біржі |
| Виникнення нової технології виробництва «технологічний прорив» | «-» - моральне старіння діючих технологій | Пошук джерел інвестування для впровадження нової технології; |

Контрольні питання та завдання

1. Визначіть механізм впливу факторів середовища на діяльність організації. Наведіть приклади впливу державних органів управління на діяльність організацій з різними формами власності.
2. Основні характеристики макро- і мікро середовища вітчизняних підприємств. Опишіть варіанти впливу окремих елементів безпосереднього оточення на підприємстві, з діяльністю якого Ви обізнані.
3. Охарактеризуйте показники зовнішнього середовища, за якими здійснюється відповідний аналіз. Які фактори аналізу зовнішнього середовища формуються при розгляданні цих показників?
4. Що таке "ключові фактори успіху"? Якими факторами вони визначаються?
5. Поясніть зміст моделі п'яти конкурентних сил М.Портера. Яка політика є найбільш прийнятною в побудові стосунків між найважливішими конкурентами, постачальниками та споживачами?

Тема 6. Внутрішній стан підприємства

План

1. Сутність і значення внутрішнього аналізу підприємства.
2. Функціональний аналіз підприємства. Функціональні напрямки, у яких проводиться аналіз.
3. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства. Визначення стратегічних ресурсів, їхня характеристика.
4. Сутність SWOT-аналізу. Побудова матриці SWOT.

Внутрішнє середовище підприємства – сукупність факторів, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем підприємства.

I. Сутність і значення внутрішнього аналізу підприємства

Аналіз внутрішнього середовища підприємства повинен здійснюватися з урахуванням тенденцій, які склалися в зовнішньому середовищі.

В процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства й окремих його підсистем з реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також застосовуються заходи з метою послаблення погроз його функціонуванню, тобто виявляються сильні і слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх. **Аналіз стратегічного рівня підприємства** – це аналіз, в якому внутрішні характеристики трактуються в порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів (рис.1).

Порівняльна характеристика дозволяє виявити ключові, внутрішні фактори конкурентноздатності, які допомагають підприємству забезпечувати досить тривале своє функціонування і розвиток в умовах динамічного, часто ворожого оточення.

Ключові фактори конкурентноздатності – це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з накопиченим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, які сприяють виготовленню конкурентноздатної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Використовуючи підхід до аналізу внутрішнього середовища, доцільно трактувати його як *виробничий потенціал*.

Потенціал – це наявні кошти, запаси і джерела, використовувані для досягнення визначеної мети, рішення визначеного завдання.

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



Рис. 1 Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства

Виробничий потенціал підприємства – система взаємозалежних елементів, які виконують різні функції в процесі забезпечення випуску продукції і досягнення інших цілей розвитку підприємства.

Для визначення виробничого потенціалу часто застосовують структурний (функціональний) підхід.

II. Функціональний аналіз підприємства. Функціональні напрямки, у яких проводиться аналіз

Структурний підхід орієнтований на *визначення раціональної структури виробничого потенціалу* підприємства, визначає його величину, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найбільш удосконаленими технологіями, організацією виробництва в загальному й окремих підсистемах підприємства, використовуваних у галузі.

Проблеми структурного характеру виробничого потенціалу полягають в тому, що відповідність одних елементів іншим стримує розвиток і удосконалювання потенціалу в цілому. Так, удосконалені верстати й устаткування українських підприємств заморожують відсталі технології, які енерго- матеріало- і трудомісткі, а це не дозволяє виготовляти конкурентноздатну продукцію. **Зі структурним підходом пов'язана ще одна характеристика потенціалу – його потужність, що є кількісною оцінкою його виробничих можливостей.** Потужність повинна визначатися щодо окремих підсистем і потенціалу в цілому, і вказує місце конкретного підрозділу, елемента у всьому потенціалі. Тому структурний підхід до оцінки потенціалу називають **«функціональним потенціалом».**

Створення ефективної структури виробничого потенціалу зумовлює економію усіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, фінансів, витрат живої і матеріальної праці), оскільки завдяки досягненню синергії між ними, можна з меншою їх кількістю задовольнити більшу кількість споживачів, виготовивши більшу кількість продукції. Це можливо тільки за умови підвищення якісного складу усього виробничого потенціалу й окремих його складових.

Підводячи підсумок, необхідно привести показники, які використовуються для **аналізу внутрішнього середовища підприємства.**

1. Загальні характеристики підприємства:

- імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей і стратегій;
- рівень самостійності підприємства (форма власності);
- конкурентноздатність підприємства, можливість конкуренції з вітчизняними і закордонними фірмами;
- «оптимальність розмірів» підприємства (рівень концентрації);
- фаза «життєвого циклу» підприємства і його окремих частин;
- капітало- науко- трудомісткість продукції.

2. За маркетингом (фактори конкурентноздатності):

- розміри сегмента ринку, який обслуговується підприємством;

- рівень продажів продукції;
- система ціноутворення й еластичність цін до попиту чи пропозиції;
- структура, кількість, прибутковість і конкурентноздатність підприємств;
- якість продукції;
- аналіз і прогноз необхідних змін у продукції;
- наявність можливостей зміни постачальників;
- витрати на дослідження ринку, розподіл і просування товарів.

3. За виробництвом:

- можливості змін у технології, рівень технології, можливості технологічної диверсифікації;
- рівень розвитку окремих виробничих систем (основного, допоміжного, обслуговуючого виробництва);
- рівень відновлення устаткування;
- виробничі можливості і їх завантаження, можливості економії на масштабах виробництва;
- гнучкість виробничого потенціалу;
- забезпеченість виробництва сировиною, матеріалами, устаткуванням, робочою силою;
- витрати на диверсифікацію, конверсію;
- ефективність виробництва.

4. За фінансами:

- розміри власного (акціонерного) капіталу, активи і необхідний для розвитку капітал;
- ліквідність;
- прибутковість (розмір прибутку, рентабельність, та ін.);
- розміри заборгованостей;
- розміри кредитів і їх повернення;
- джерела фінансування;
- обсяги і напрямки інвестицій;
- готівка (cash-flow).

5. За науково-дослідними і проектно-конструкторськими роботами (НДПКР):

- рівень інвестицій;
- дослідницький потенціал;
- професійно-кваліфікаційний потенціал служб НДПКР.

6. За організацією і управлінням:

- використання системи стратегічного управління;

- організаційна структура підприємства;
- специфіка побудови апарата управління (централізація або децентралізація, розподіл прав, обов'язків, відповідальності);
- система контролю діяльності підприємства.

7. За персоналом:

- можливість залучення й ефективного використання висококваліфікованих кадрів;
- структура і рівень кваліфікованих кадрів;
- система зарплати і рівень доходів працівників, «участь у прибутках».

Управлінський аналіз схожий на аналіз конкурентів, але більш сконцентрований на прибутковості, більш глибокий і детальний, тому що він важливий для розробки стратегії. В його основі лежить **аналіз поточної діяльності підприємства**, а головна проблема пов'язана з тим, як оцінити ефективність цієї діяльності з погляду майбутнього довгострокового прибутку.

III. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства. Визначення стратегічних ресурсів, їхня характеристика

Ключовим етапом управлінського аналізу є визначення **сильних і слабких сторін підприємства**, які ґрунтуються на його ресурсах і стратегічно важливих сферах діяльності і які завжди є відносними (щодо основних конкурентів чи заданих нормативів). У багатьох випадках це є метою управлінського аналізу. Існує безліч джерел сильних і слабких сторін підприємства. На практиці може бути використано декілька підходів до визначення сильних і слабких сторін підприємства:

- внутрішній – визначення на основі аналізу досвіду підприємства, думок його фахівців;
- зовнішній – визначення на основі порівняння з конкурентами;
- нормативний – як повинно бути (на думку експертів, консультантів).

Визначення сильних і слабких сторін підприємства варто починати з **визначення сильних і слабких сторін окремих бізнес-одиниць**, а потім уже зводити їх в єдине ціле. Перелік сильних і слабких сторін для кожного підприємства строго індивідуальний. **По суті, це коротка характеристика підприємства.**

Як приклад розглядаються сильні і слабкі сторони великої компанії.

Сильні і слабкі сторони діяльності багатогалузевої компанії

| Основні сильні сторони | Основні слабкі сторони |
|--|---|
| Технічний досвід у виробництві центрифуг Система збуту в різних країнах Висока технічна оснащеність Внутріфірмовий економічний механізм Високий технічний авторитет серед покупців | Низька частка на ринку Недостатня стандартизація продукції Вузький асортимент виробів Нездорові трудові відносини Нерозвинена збутова мережа в США Високі ціни |

В результаті проведення управлінського аналізу діяльності конкурентів підприємство повинно визначити свої конкурентні переваги.

Конкурентні переваги підприємства (КП) – це унікальні відчутні і невідчутні ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, що дозволяють перемогти в конкурентній боротьбі. На відміну від сильних і слабких сторін підприємства конкурентні переваги забезпечують надання споживачам такого продукту, який представляє для них відому цінність і за який вони готові платити гроші.

В основі конкурентних переваг лежать ресурси підприємства, які з метою аналізу поділяються на відчутні і невідчутні ресурси (рис.2).

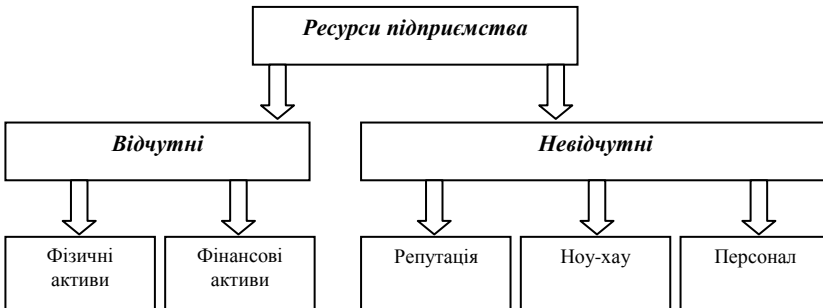


Рис. 2. Ресурси підприємства

Відчутні ресурси, чи матеріальні активи, - це фізичні і фінансові активи підприємства, що відображаються в бухгалтерському балансі (основні засоби, запаси, кошти). Важливим напрямком підвищення ефективності діяльності підприємства може бути поліпшення використання додаткових ресурсів – посилення матеріальних запасів, незавершеного виробництва, поліпшення використання основних засобів, економія ресурсів. Зміст зайвих матеріальних активів ускладнює фінансове положення підприємства, тому що доводиться платити податок на майно і на землю.

Невідчутні ресурси, чи нематеріальні активи, - це якісні характеристики підприємства. Сюди входять:

торгова марка, ноу-хау, імідж підприємства;
кваліфікація персоналу, досвід, компетенція.

IV. Сутність SWOT-аналізу. Побудова матриці SWOT

Стратегічний потенціал підприємства – сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки і реалізації стратегії підприємства.

Стратегічний потенціал формують тільки ті ресурси, які можуть бути змінені в результаті реалізації стратегічних рішень.

Аналіз потенціалу підприємства повинен охоплювати практично всі сфери його діяльності: менеджмент підприємства, НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси, кадри.

Недостатньо тільки прогнозувати вплив зовнішнього і внутрішнього середовища в розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз про конкурентоздатність підприємства, треба обґрунтувати значення і рівень впливу на подальший розвиток підприємства окремих факторів і їх груп. Для цього всі розглянуті фактори необхідно віднести до позитивно чи негативно діючих, котрі отримали назву можливостей (шансів) і погроз щодо зовнішнього середовища і слабких сторін діяльності підприємства щодо внутрішнього середовища.

Треба аналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище в їхньому взаємозв'язку і залежності.

Стратегічний баланс – це визначення об'єднання позитивно і негативно впливових на діяльність підприємства факторів (можливостей і погроз), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства і суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними і слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. Найбільші **погрози** виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; **можливості** – це си-

туації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство має можливість виявити свої сильні сторони. Необхідно вчасно виявляти погрози з метою усунення кризи підприємства, а знання про потенційні можливості дозволяє заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Складання стратегічного балансу отримало назву SWOT-аналіз (S – strength (сильні сторони); W – weaknesses (слабкі сторони); O – opportunities (можливості); T – threats (погрози)).

Фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз один раз у квартал.

Слабкі сторони – види діяльності, які фірма здійснює недостатньо добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості – альтернативи, які може використовувати підприємство для досягнення стратегічних цілей.

Погрози – процеси або явища, які заважають руху підприємства в напрямку досягнення своїх місій і цілей.

SWOT-аналіз – це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але **дозволяє упорядкувати процес осмислення всієї наявної інформації з наповненням власних думок і оцінок.**

SWOT-аналіз – дозволяє формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їх особливостей: згідно змісту стратегічної адаптації до середовища.

SWOT-аналіз витримає перевірку часом, і дотепер доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу щодо розробки і реалізації стратегій.

Матриця включає ряд можливих стратегій, побудованих на 4-х наборах стратегічних факторів. При цьому SO – стратегії визначають, як щонайкраще використовувати сильні сторони організації, щоб реалізувати сприятливі можливості, які знаходяться в зовнішньому оточенні; ST – стратегії розглядають, як використовувати внутрішні сильні сторони підприємства, щоб уникнути зовнішніх погроз; WT – стратегії націлені на мінімізацію впливу внутрішніх слабких сторін і запобігання зовнішніх погроз; WO – стратегії, які дозволяють переборювати слабкості підприємства за рахунок можливостей, наданих зовнішнім середовищем.

Треба мати на увазі, що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні тимчасові характеристики впливу

ву, тому доцільно виконувати певне їх ранжирування на коротко- і довгострокові дії (табл. 2).

Матриця для проведення SWOT-аналізу

| | | |
|-----------------------------------|--|---|
| Внутрішні фактори | S – сили Виявити 4-6 внутрішні сили | W – слабкості Виявити 4-6 внутрішні слабкості |
| Зовнішні фактори | | |
| О - можливості | SO - стратегії | WO- стратегії |
| Виявити 4-6 зовнішніх можливостей | Сформувати стратегії, які дозволяють скористатися можливостями | Сформувати стратегії, які дозволяють перебороти слабкості |
| T | ST- стратегії | WT- стратегії |
| Виявити 4-6 зовнішніх погроз | Сформувати стратегії, які дозволяють уникнути погроз | Сформувати стратегії, які мінімізують слабкості і які допомагають уникнути погроз |

Форма для проведення SWOT-аналізу

| Фактори | Оцінка середовища | | | | Оцінка підприємства | | | |
|---|-------------------|----------------|------------------|----------------|---------------------|----------------|------------------|----------------|
| | Можливості | | Погрози | | Сильні сторони | | Слабкі сторони | |
| | коротко-строкові | довго-строкові | коротко-строкові | довго-строкові | коротко-строкові | довго-строкові | коротко-строкові | довго-строкові |
| I. Що залежать від діяльності підприємства 1.1 1.2 ... | | | | | | | | |
| II. Що не залежать від діяльності підприємства 2.1 2.2 ... | | | | | | | | |

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства в довгостроковій перспективі, необхідно *спрогнозувати тенденції розвитку шансів та погроз*. Те, що *аналіз та прогнозування тенденцій* потрібно проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу (табл. 3).

Основні етапи проведення SWOT-аналізу

| Аналіз поточної ситуації (діагност) | Аналіз майбутнього (прогноз) |
|---|--|
| 1. Аналіз критичних внутрішніх і зовнішніх факторів | 5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного зовнішнього фактору |
| 2. Оцінка зовнішніх факторів (експертиза) | 6. Розробка вимог до рекомендацій, що підсилюють переваги кожного внутрішнього фактору |
| 3. Оцінка внутрішніх факторів (експертиза) | 7. Якими ми бажаємо і можемо бути? |
| 4. Хто ми і які наші конкурентні переваги (недоліки)? | 8. Формування стратегії для кожного напрямку господарської діяльності |

Контрольні питання та завдання

1. Опишіть сильні та слабкі сторони підприємства, діяльність якого Вам відома. Які рішення приймало керівництво підприємства щодо вдосконалення окремих аспектів його діяльності?
2. Охарактеризуйте фактори, що формують стратегічний рівень підприємства.
3. В чому полягає структурний підхід щодо аналізу внутрішнього середовища організації? Поняття "функціонального потенціалу" організації.
4. Охарактеризуйте показники, за якими здійснюється аналіз внутрішнього середовища організації.
5. Що таке "конкурентні переваги"? Як їх треба вивчати, формувати та використовувати?
6. Як SWOT-аналіз впливає на зміст процесу стратегічного управління?
7. В чому полягає зміст парної комбінації стратегій при виконанні SWOT-аналізу?

Тема 7. Місія та цілі підприємства

План

1. Визначення місії підприємства. Сутність і значення місії для підприємства.
2. Класифікація цілей. Вісім ключових просторів визначення цілей.
3. «Дерево цілей» і їх ієрархія. Вимоги, запропоновані до формулювання цілей.

I. Визначення місії підприємства. Сутність і значення місії для підприємства

Важливими базисними елементами стратегії управління є **корпоративна місія і корпоративні цілі**. Можливі два підходи до встановлення цілей підприємства.

Суть першого відома вітчизняним фахівцям: установити цілі, виходячи з досягнутого рівня, додаючи приблизно 2-3% до цифр минулого року. Це так званий метод «планування від досягнутого».

Другий підхід до встановлення корпоративних цілей представляє розбивку процесу на ряд послідовних кроків:

1. Визначення місії (філософії) бізнесу.
2. Установлення довгострокових загальних цілей на запланований період.
3. Визначення конкретних цілей (задач).

Основне достоїнство такого підходу в тому, що він змушує менеджерів осмислити, чого вони бажають досягти і яким чином.

Генеральна мета підприємства стосується довгострокової спрямованості й **орієнтована на конкретний тип діяльності**. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, споживачами ринку, а також іншими показниками середовища: генеральна мета підприємства в ринковій економіці трактується як місія («відповідальне завдання, роль»).

Місія – мета, для якої існує підприємство. Це ділове поняття, що відображає призначення діяльності, її філософію (даний термін означає «відповідальне завдання, роль»). Місія допомагає визначити, чим у дійсності займається підприємство: які його **сутність, масштаби, перспективи і напрямки росту**, відмінності від конкурентів. При цьому вона фокусує увагу на **споживачів**, а не на товари, тому що місія (філософія) бізнесу найчастіше визначається з урахуванням

купівельних інтересів, нестатків і запитів, які задовольняються бізнесом. Отже, визначення місії тісно пов'язано з маркетингом і припускає відповідь на питання: «Яку користь фірма може принести споживачам, досягаючи при цьому більшого успіху на ринку?»

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

«Бачення» - погляд вищого керівництва підприємства на те, яким може чи повинно бути підприємство при самому сприятливому збігу обставин.

«Бачення» дуже тісно пов'язано з філософською функцією підприємства.

Філософія функціонування підприємства – це інтегрована частина управління, яка дозволяє усвідомити майбутнє, керуючись наявною і бажаною позицією, способом життя підприємства, що є основами процесу мислення, які зумовлюють процеси, технологію і зміст рішень. Нині домінуючою філософією розвинутих, процвітаючих організацій є підприємництво як основа руху вперед, створення цінностей і виконання вимог щодо соціальної відповідальності.

Перш ніж починати процес прийняття рішень для подальшого розвитку підприємства, кожен керівник повинен чітко відповісти на такі питання: «До якої сфери відноситься нинішня діяльність? Чим ми збираємося займатися в майбутньому?» Відповіді на ці питання допоможуть оцінити масштаби і глибину перетворень в організації, характер управління цими змінами. Найчастіше відповідь на дані питання в концентрованому вигляді визначається в **місії підприємства.**

Формулювання місії повинно бути яскравою, лаконічною, динамічною конструкцією, зручною для сприйняття (часто це буває гасло), і відображати такі аспекти:

- 1) коло потреб, які задовольняються;
- 2) характеристика продукції підприємства та її конкурентних переваг;
- 3) перспективи росту бізнесу.

Компанія Matsucita так формулює свою місію: «ми бажаємо сприяти поліпшенню якості життя, заповнюючи світ дешевими, як вода, електроприладами». У даному формулюванні знайшли відображення всі три вищезгаданих аспекти. Місія фірми Хегох прекрасно

демонструє перспективи росту бізнесу – «Від копіювальної техніки до офісу майбутнього».

«Ми заощаджуємо ваш час і гроші» /Інкомбанк/.

Місія бізнесу має *величезне значення* для *комунікації всередині підприємства* (дозволяє співробітникам фірми краще зрозуміти її діяльність, а керівникам мати довгострокові орієнтири) і поза його (сприяє доведенню інформації до акціонерів, споживачів і постачальників). В цьому складається двоєке призначення місії – вказати персоналу, споживачам, акціонерам певний і зрозумілий напрямок росту підприємства. Вибір вузької місії, яка враховує перспективи виробництва і збуту товару, може обмежити горизонт бізнесу, призвести до того, що можливості бізнесу будуть упущені.

Витримки з місій різних компаній

Компанія «Форд»: «Надавати людям дешевий товар».

Компанія «Отіс»: «Наша місія – забезпечити замовника більш надійними, ніж у наших конкурентів, засобами переміщення людей і предметів нагору, вниз, вбік на короткі відстані».

Фірма «Авіс»: «Ми займаємося наданням автомобілів в оренду. Наше призначення – цілком задовольнити запити наших клієнтів».

Корпорація «Довгань»: «Захищена якість – захищене здоров'я».

Зоопарк «Монтана»: «Створити відвідувачу приємний розважальний і освітній досвід, забезпечуючи в той же час якісний догляд за тваринами і рослинами, і реалізуючи належну програму по розмноженню тварин, які цього потребують».

Онексімбанк: «Стихії не підвладний».

II. Класифікація цілей. Вісім ключових просторів визначення цілей

Наступний етап пов'язаний з визначенням загальних довгострокових цілей підприємства. Термін «загальні» означає широкі за масштабом і часом цілі, які не мають чітко виражених комерційних характеристик.

Для організації діяльності підприємства істотними є тимчасові характеристики цілей. *Якщо підприємство орієнтується на довгострокові цілі*, можна стверджувати про доцільність *створення системи стратегічного управління*.

Стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності, які організація планує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку».

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

Короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні цілі і ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, з огляду на довгострокові цілі організації.

Можна виділити **вісім ключових просторів**, в рамках яких підприємство, **визначає свої цілі**.

1. **Положення на ринку.** Ринковими цілями може бути завоювання лідерства у певних сегментах ринку, збільшення частки ринку підприємства до певного розміру.

2. **Інновації.** Цільові настанови в цій області пов'язані з визначенням нових способів ведення бізнесу: організацією виробництва нових товарів, освоєнням нових ринків, застосуванням нових технологій або способів організації виробництва.

3. **Продуктивність.** Більш ефективне те підприємство, яке затрачає на виробництво певної кількості **продукції менше економічних ресурсів**. Показники продуктивності праці, ресурсозбереження важливі для будь-якого підприємства.

4. **Ресурси.** Визначається потреба у всіх видах ресурсів. Порівнюється наявний рівень з необхідним, і **висуваються цілі щодо розширення чи скорочення ресурсної бази, забезпечуючи її стабільність**.

5. **Прибутковість.** Ці цілі можуть бути виражені кількісно: досягти певного рівня прибутку, рентабельності.

6. **Управлінські аспекти.** Короткостроковий прибуток підприємства є результатом підприємницького таланта і чуття, а також везіння. Забезпечити отримання прибутку в довгостроковій перспективі можна тільки за рахунок **організації ефективного менеджменту**, відсутність якого стримує розвиток вітчизняних підприємств.

7. **Персонал.** Цілі у відношенні персоналу можуть бути пов'язані зі збереженням робочих місць, прийняттю рівня оплати праці, поліпшенням умов і мотивації праці і т.д.

8. **Соціальна відповідальність.** В даний час більшість західних економістів визнає, що окремі фірми повинні орієнтуватися не

тільки на збільшення прибутку, але і на розвиток суспільних цінностей. З цим пов'язана розробка заходів щодо *благопристойного іміджу фірми, турбота про ненанесення збитків навколишньому середовищу*.

Загалом, *мета* – це ідеальне уявлення про характер діяльності і можливості об'єкта, щодо якого вона встановлена і повинна *відобразити об'єктивні умови його існування*, а також корегування середовища об'єкта, динаміки процесу досягнення мети, тому – мова йде про *сукупність цілей*.

III. «Дерево цілей» і їх ієрархія. Вимоги, запропоновані до формулювання цілей

«Дерево цілей» - це наочне графічне зображення підпорядкованості і взаємозв'язку цілей, демонстрування розподілу *загальної (генеральної) цілі* чи місії на підцілі, завдання й окремі дії. Це «цільовий каркас» організації.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» - декомпозиція.

Декомпозиція (розгруповування) – це метод розкриття структури системи, при якому *по одній ознаці її розділяють на окремі складові*.

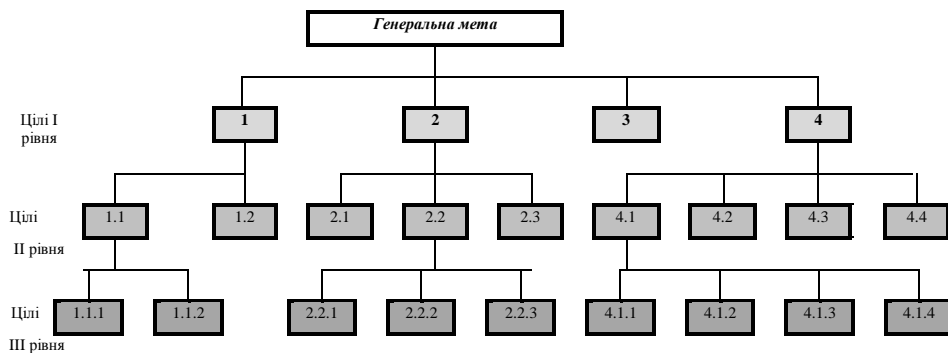


Рис.3. «Дерево цілей» організації

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

Для проведення будь-яких робіт у соціально-економічній системі, якою є організація чи підприємство, необхідно створити *певні умови, відображені у вигляді цілей I рівня*. Кожен наступний рівень

є конкретизацією позначених умов у термінах робіт, наприклад: 1.1 – залучення інвестицій; 1.2 – отримання кредитів; 2.1 – придбання й установка устаткування; 3.1 – залучення кадрів певної кваліфікації; 4.1 – зміни в структурі організації і т.д.

Ієрархія цілей дозволяє відповісти *на питання відповідальності за досягнення різних цілей* завдяки установленню взаємозв'язку між ієрархічними рівнями організації і цілей.

Декомпозиція цілей розглянутим методом дозволяє довести на нижніх рівнях (на 4-му чи 7-му, в залежності від складності мети і системи щодо якої вона сформульована) окремі цілі до виконавців, підрозділів чи посадових осіб. Масштаби робіт для досягнення окремих цілей дозволяють визначити кількість і кваліфікацію виконавців, а взаємозв'язок між окремими галузями – установити ефективність кооперації між виконавцями.

Розділяють нормативні і фактичні «дерева цілей» організації. Перші – мають плановий характер, другі – характеризують поточний стан підприємства з погляду діяльності, яку вони тепер виконують. **Перехід від фактичного до нормативного «дерева цілей» є завданням, яке вирішує стратегічне управління.**

Цілі визначають у *кількісно-якісних показниках внесок* в загальні результати, очікувані від діяльності окремої виробничої чи управлінської ланки, окремого менеджера чи виконавця.

Цілі повинні бути встановлені для кожного напрямку діяльності підприємства, кожного виробничого підрозділу, який приймає участь у досягненні результатів.

Цілі підприємства – це описані у формальному вигляді межі, яких воно бажає досягти в довго- і короткостроковому періоді.

Стратегічні цілі пов'язані з:

- конкурентним положенням на ринку;
- інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку;
- внутрішніми особливостями і можливостями підприємства забезпечити реалізацію зовні спрямованих цілей.

Стратегічні цілі необхідно установлювати на всіх ланках і напрямках діяльності підприємства, від яких залежить його виживання й успіх.

Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою **конкретних показників**, які дозволяють виконати вимогу вимірюваності.

Кожне підприємство вибирає і формулює свої цілі, а також формує систему показників для їх характеристики.

Показники, які відображають у загальному переліку цілі організації, часто згруповані таким чином:

- 1) *загальноекономічні цілі:* рівень прибутку; рівень рентабельності; річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію і т.д.;
- 2) *маркетингові цілі:* загальний обсяг продажів; частка ринку, яка обслуговується підприємством; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;
- 3) *цілі виробництва:* масштаб виробництва і динаміка приросту; рівень витрат; рівень диверсифікації; рівень ефективності і т.д.;
- 4) *фінансові цілі:* мінімізація податкового «преса»; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка оборотності капіталу; приріст інвестицій та ін.;
- 5) *науково-технологічні цілі:* технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій;
- 6) *кадрові цілі:* оптимальний рівень чисельності і структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; рівень продуктивності праці;
- 7) *організаційно-управлінські цілі:* впровадження ефективних технологій управління; впровадження ефективних методів організації виробництва і управління і т.д.

Контрольні питання та завдання

1. Роль і значення "місії фірми" в стратегічному управлінні підприємством. На яких засадах формується місія і які ознаки грамотно сформульованої місії?
2. Чи може отримання продукту бути місією фірми? Обґрунтуйте свою відповідь.
3. Сформулюйте місію університету, де ви навчаєтесь. Логічно обґрунтуйте необхідність її встановлення.
4. Які вимоги треба враховувати при встановленні цілей? За якими критеріями можна класифікувати цілі?
5. Що таке "дерево цілей" і які існують підходи до його побудови? Чому необхідно будувати "дерево цілей" для діяльності підприємства?
6. Які відмінності в формулюванні стратегічних і короткострокових цілей?

Тема 8. Загальна стратегія підприємства

План

1. Стратегії зростання, стабільності, скорочення.
2. Сутність портфельного аналізу. Поняття стратегічного бізнес-центра (СБЦ).
3. Застосування матричних моделей для портфельного аналізу.

I. Стратегії росту, стабільності, скорочення

Кожне підприємство створюється для досягнення певного успіху і з самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. Однак реальне життя корегує ці основні орієнтири, тому що нерідко створюються умови, при яких підприємству високі темпи зростання є не кращим рішенням. В даному випадку мова йде про різні загальні стратегії, а не тільки про стратегію зростання.

При розробці загальних стратегій підприємства треба враховувати різні комбінації наступних груп альтернатив /за Томпсоном/.

Загальні стратегії:

- 1) *стратегії росту за рахунок:*
 - створення чи захоплення ринку, розвитку ринку і виробничого потенціалу;
 - диверсифікації (родинної, неспорідненої, конгломератної);
 - вертикальної і горизонтальної інтеграції;
 - глобалізації діяльності;
- 2) *стратегії стабілізації за рахунок:*
 - захисту частини ринку;
 - підтримки виробничого потенціалу підприємства;
 - модифікації підприємства;
- 3) *стратегії реструктуризації за рахунок:*
 - скорочення витрат і відсікання зайвого;
 - освоєння нових видів діяльності і ринків;
- 4) *стратегії скорочення діяльності:*
 - скорочення частини ринку;
 - організований відступ;
 - «збір врожаю»;
- 5) *ліквідація:*
 - санація (розпродаж);

- процедура банкрутства;
 - закриття;
- б) *комбінація вище перерахованих стратегій (для поліпродуктових фірм).*

Існують дві базові **стратегії зростання** на корпоративному рівні: концентрація в одній галузі і диверсифікація в інші галузі.

Стратегія концентрації («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 цю стратегію концентрації, зумовлені:

- високим ступенем спеціалізації діяльності;
- можливістю використання виробничого потенціалу підприємства в найбільш ефективному режимі;
- використанням накопиченого підприємством досвіду з визначення й освоєння самих перспективних підходів для удосконалювання технологій виробництва і задоволення потреб споживачів.

Спеціалізовані фірми реалізують переваги великих систем і мають **економію на масштабах виробництва**.

Диверсифікація пов'язана з такою перевагою великих підприємств, як **ефект розмаїтості**. Його суть у тому, що виробництво багатьох видів продукції в рамках одного великого підприємства вигідніше, ніж теж виробництво на невеликих спеціалізованих підприємствах.

Диверсифікація діяльності підприємства є формою реалізації **корпоративної стратегії**. Головною комерційною **метою** диверсифікації є збільшення прибутку за рахунок використання ринкових шансів і встановлення конкурентних переваг, але реальні шляхи отримання конкурентних переваг, а отже, і **спонукальні мотиви** диверсифікації різні.

Розділяють **зв'язану** і **незв'язану (конгломератну)** диверсифікацію. Зв'язана диверсифікація може бути вертикальною і горизонтальною.

Вертикальна інтеграція, чи зв'язана вертикальна диверсифікація, – це процес придбання або включення до складу підприємства нових виробництв, що входять у технологічний ланцюжок випуску старого продукту на ступінях до чи після виробничого процесу. Вертикальна інтеграція полягає в тому, що підприємства воліють створювати необхідні для виробничого процесу товари самостійно, за-

мість того, щоб купувати їх на ринку в інших підприємств. Стратегія інтеграції виправдана, коли підприємство може підвищити свою рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі ланки в ланцюзі виробництва і збуту продукції.

Така інтеграція реалізується в двох основних формах, які характеризують спрямованість інтеграції і положення підприємства у виробничому ланцюжку:

- інтеграція «назад» (зворотна інтеграція);
- інтеграція «вперед» (пряма).

При **зворотній інтеграції** підприємство приєднує функції, раніше виконувани постачальниками, тобто здобуває чи встановлює контроль над джерелами сировини, виробництвом комплексних виробів, напівфабрикатів. При **прямій інтеграції** підприємство приєднує функції, виконувани дистриб'юторами, тобто здобуває канали збуту.

Горизонтальна інтеграція (зв'язана горизонтальна диверсифікація) – це об'єднання підприємств, працюючих і конкуруючих в одній області діяльності. Головною метою цієї інтеграції є: посилення позицій фірми в галузі шляхом поглинання певних конкурентів або установлення контролю над ними. Горизонтальне об'єднання може допомогти домогтися **економії на масштабі** виробництва або **знижити небезпеку конкурентної боротьби, розширити спектр товарів чи послуг**.

Незв'язана диверсифікація або просто диверсифікація – це охоплення таких напрямків діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основною діяльністю підприємства. При такій диверсифікації можуть бути відсутні загальні ринки, ресурси, технології, а ефективність досягається за рахунок обміну чи поділу активів або сфер діяльності. **Це скоріше диверсифікація капіталу, а не виробництва (конгломератна диверсифікація)**. Найбільш важливі мотиви такої диверсифікації – прагнення закріпитися в зростаючих галузях, розподіл ризику, використання досвіду управління, податкові пільги.

Стратегії **злиття або покупки** мають такі переваги:

- швидке входження на ринок (при правильному виборі варіанта купівлі або злиття);
- відомий масштаб операцій і ринкова репутація;
- швидкий запуск виробництва.

До її недоліків можна віднести:

- необхідність ризикувати досить високими сумами;
- ціна покупки фірми залежить від її положення:
 - а) висока ціна за успішну компанію;
 - б) низька ціна за компанію, яка має певні труднощі.

Стратегія зменшення розмаху диверсифікації («відсікання зайвого») існує у вигляді системи рішень про деінвестування чи ліквідацію окремих напрямків діяльності.

Скорочення (деінвестування) може застосовуватися у випадку досить повільного скорочення ринку чи падіння конкурентних переваг. «Відсікання зайвого» допомагає збалансувати «портфель» за рахунок рятування від напрямків, які втратили свою конкурентноздатність і які перетворилися в «чорні діри», у які «провалюються» ресурси організації.

Самим неприємним для підприємства є **стратегія ліквідації**. Наслідки цієї стратегії різноманітні. Для однопродуктової фірми це означає зупинку її діяльності. Для підприємств із диверсифікованим «портфелем» це може означати скорочення масштабів діяльності на певний період.

Стратегія переорієнтації (зміни «стратегічного фокуса»), зменшення (скорочення) або реструктуризації належить до так званих «оздоровчих стратегій», які розробляються тоді, коли підприємство виявилось в складній ситуації, зумовленій різними причинами. Наприклад, ситуацією в економіці країни, яка негативно впливає на розвиток ситуації в економіці країни, що негативно впливає на розвиток підприємства в загальному.

Переорієнтація – довгостроковий процес, внаслідок якого здійснюється зміна в цільових настановах підприємства і створюються умови для його подальшого розвитку при подоланні кризових ситуацій.

Комбіновані стратегії можуть застосовуватися в різних комбінаціях, зумовлених факторами, які впливають на діяльність підприємства. Комбінації розрізняються наслідками, масштабами застосування і взаємодією на різних фазах розвитку підприємства. Розмаїтість комбінацій дозволяє кожному з підприємств сформувати власну, несхожу на інші стратегію.

Вибір тієї чи іншої стратегії, їх комбінацій знаходить висвітлення в «портфелі» підприємства.

II. Сутність портфельного аналізу. Поняття стратегічного бізнес-центра (СБЦ)

Портфель підприємства або корпоративний портфель – це сукупність відносно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), які належать тому самому власнику. **Портфельний аналіз** – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові чи перспективні напрямки і скорочуючи або припиняючи інвестиції в неефективні проекти. **При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентноздатність підприємства на кожному з цих ринків.** Передбачається, що портфель компанії повинен бути збалансований, тобто повинно бути забезпечено правильне сполучення підрозділів чи продуктів, які випробують потребу в капіталі для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, які володіють деяким надлишком капіталу.

Призначення методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб допомогти менеджерам **зрозуміти бізнес, створити ясну картину формування витрат і прибутків у диверсифікованій компанії.**

Теоретичною базою портфельного аналізу є концепція життєвого циклу товару, дослідна крива і база даних PIMS. **При цьому портфельний аналіз** рекомендує, щоб для цілей розробки стратегії кожен продукт компанії, її господарські підрозділи розглядалися незалежно, що дозволяє порівнювати їх між собою і з конкурентами.

Основним прийомом портфельного аналізу є **побудова двомірних матриць** за допомогою яких **бізнес-одиниці або продукти можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темпи зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі.** Хоча в матрицях різних консультаційних фірм використовується різний набір змінних, але це все рівно двомірні матриці, в яких по одній осі фіксуються значення внутрішніх факторів, а по іншій – зовнішніх.

Портфельний аналіз призначений для вирішення таких проблем:

- узгодження бізнес-стратегій або стратегій господарських підрозділів підприємства. Він покликаний забезпечити рівновагу між господарськими підрозділами зі швидкою віддачею і напрямками, які підготовлюють майбутнє;
- розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами;

- проведення реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація).

Головними достоїнствами портфельного аналізу є можливість логічного структурування і наочне відображення стратегічних проблем підприємства, відносна простота надання результатів, акцент на якісні сторони аналізу.

В усіх матрицях портфельного аналізу по одній осі визначається оцінка перспектив розвитку ринку, по іншій – оцінка конкурентності господарських підрозділів підприємства. Звичайно процес портфельного аналізу йде по одній схемі.

1. Усі види діяльності підприємства (асортимент продукції) розбиваються на стратегічні одиниці бізнесу (СОБ). Вважається, що бізнес-одиниця повинна:

- мати своїх споживачів і конкурентів;
- керівництво бізнес-одиниці повинно контролювати ключові фактори, які визначають успіх на ринку.

2. Визначається відносна конкурентноздатність цих бізнес-одиниць і перспективи розвитку відповідних ринків.

3. Розробляється стратегія кожної бізнес-одиниці (бізнес-стратегія), і бізнес-одиниці зі схожими стратегіями поєднуються в однорідні групи.

4. Керівництво оцінює **бізнес-стратегії всіх підрозділів підприємства з погляду їх відповідності корпоративній стратегії**, порівнюючи прибуток і ресурси, необхідні кожному підрозділу. На основі такого порівняльного аналізу можливе ухвалення рішення про корегування бізнес-стратегій. **Це самий складний етап стратегічного менеджменту**, де великий вплив має суб'єктивний досвід менеджерів, їх уміння прогнозувати і передбачати розвиток подій зовнішнього середовища.

Якщо виконати всі стадії портфельного аналізу, то менеджер одержить гарне визначення СОБ, їх положення на ринку, перспектив розвитку і внеску кожної бізнес-одиниці в корпоративний портфель. Тим самим буде сформована повна картина **корпоративного портфеля з урахуванням конкретних стратегій, вироблених для кожного виду бізнесу**. Портфельні матриці дозволяють узагальнити результати розробки стратегії і надати їх у наочній формі. Вдавана простота цих методів оманна, тому що вони вимагають повної і надійної інформації про стан ринку, про сильні і слабкі сторони підприємства і його основних конкурентів. Побудова портфельних матриць припус-

кає проведення великої роботи із сегментації ринку, по збору інформації, яка може бути відсутньою у явному вигляді.

У стратегічному управлінні із сегментацією ринку пов'язані напрямки діяльності підприємства, **зміст продуктових стратегій**. У ринковій економіці рівень спеціалізації фірм визначається кількістю сегментів, які вони обслуговують. Монопродуктові або однорідні, спеціалізовані підприємства діють на одному сегменті, що частіше визначають як «стратегічну зону господарювання (СЗГ)».

СЗГ – окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або бажає мати вихід.

Головними показниками, які визначають СЗГ, є потреби і продукти, що задовольняють ці потреби. **СЗГ мають визначені кількісні і якісні характеристики**, до основних відносяться:

- **ємність СЗГ**, що характеризується обсягами **поточного попиту**;
- **конкурентна позиція** підприємства в сегменті;
- очікуваний обсяг продажу в поточному і перспективному періоді;
- фактичні і прогнозовані величини прибутків, рентабельності та інші показники.

Головний недолік портфельного аналізу полягає у використанні даних про поточний стан бізнесу, що не завжди можна екстраполювати в майбутнє. Розходження методів портфельного аналізу полягають в підходах до оцінки конкурентних позицій СОБ і привабливості ринку. Найбільш відомі підходи, запропоновані Бостонською консультативною групою (портфельна матриця БКГ) і консультативною фірмою Mc Kinsey («екран бізнесу»).

III. Застосування матричних моделей для портфельного аналізу

В основі Бостонської матриці, чи **матриці росту/частки ринку** лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить 4 стадії: вихід на ринок (товар – «проблема»), зростання (товар – «зірка»), зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар – «собака»). При цьому **грошові потоки і прибуток** підприємства також міняються: негативний прибуток змінюється його зростанням і потім поступовим зниженням. Бостонська матриця концентрується на позитивному і негативному грошовому потоках, які асоціюються з **різними бізнес-одиницями підприємства або його продуктами**.

Бізнес-одиниці підприємства класифікуються за показниками **відносної частки ринку (ВЧР)** і **темнів зростання галузевого ринку**.

Показник ВЧР визначається як частка ринку бізнес-одиниці, віднесена до частки ринку найбільшого його конкурента. ВЧР ринкового лідера > 1 , у тому числі ВЧР=2 означає, що частка ринку ринкового лідера вдвічі більше, ніж у найближчого конкурента. З іншого боку, ВЧР <1 відповідає ситуації, коли частка ринку бізнес-одиниці менше, ніж у ринкового лідера.

Друга змінна – *темп зростання галузевого ринку (ТЗР)* – заснована на прогнозах продажів продукції галузі і пов'язана з аналізом життєвого циклу галузі. В галузях з високим темпом зростання необхідні істотні вкладення в дослідження і розробку нової продукції, щоб спробувати досягти домінуючого положення на ринку і відповідно позитивних грошових потоків.

Для побудови матриці БКГ фіксуємо по *горизонтальній* осі значення *відносної частки ринку*, по *вертикальній* – *ТЗР*. Розділивши дану площину на 4 частині, отримуємо портфельну матрицю.

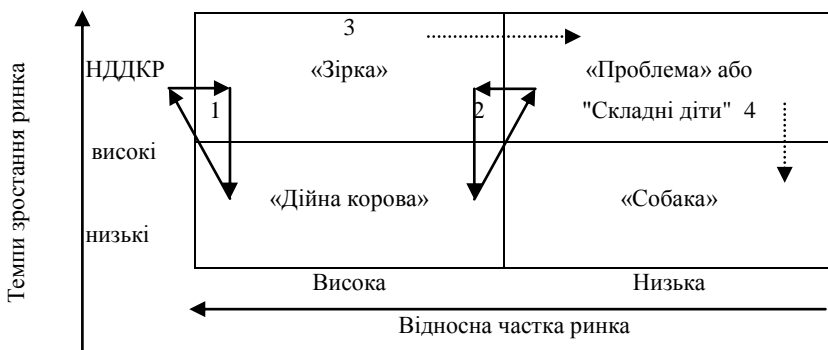


Рис.1. Матриця росту/частки ринку БКТ: 1 – новатор; 2 – послідовник; 3 – невдача; 4 - посередність

Значення змінної ВЧР=1 відокремлює продукти - ринкові лідери - від послідовників. Звичайно ТЗР 10% і більш розглядаються як високі.

В основі матриці БКГ лежать дві гіпотези:

1-а заснована на *ефекті досвіду* і припускає, що істотна частка ринку означає наявність конкурентної переваги, пов'язаної з рівнем витрат виробництва. З цього випливає, що самий крупний конкурент має найбільшу рентабельність при продажі за ринковими цінами і для нього фінансові потоки максимальні.

2-а заснована на *моделі життєвого циклу товару* і припускає, що присутність на зростаючому ринку означає підвищену потребу у фінансових коштах для відновлення і розширення виробництва. Якщо ТЗР невеликі (зрілий або стагнуючий ринок), то товар не має потреби в значному фінансуванні.

У тому випадку, коли обидві гіпотези виконуються (це буває не завжди), можна виділити 4 групи ринків з різними стратегічними цілями і фінансовими потребами.

Кожна бізнес-одиночка підприємства або його продукт попадають в один із квадрантів матриці відповідно до темпу зростання галузі, у якій працює підприємство, і ВЧР. Перевага в порівнянні з моделлю життєвого циклу товару полягає в кількісному розгляді певного набору продуктів, що можуть знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, і виробленню рекомендацій щодо перерозподілу фінансових потоків між продуктами.

Нові продукти частіше з'являються в зростаючих галузях і мають статус товару – «проблеми». Такі продукти можуть виявитися дуже перспективними, але вони мають потребу в суттєвій фінансовій підтримці центра. Поки ці продукти асоціюються з великими негативними потоками, залишається небезпека, що вони не зможуть стати товарами – «зірками». ***Ризик фінансових вкладень у цю групу найбільш великий.***

Товари – «зірки» – це ***ринкові лідери, які знаходяться на піку свого продуктового циклу.*** Вони самі приносять досить коштів, для того щоб підтримувати високу частку динамічно розвиваючого ринку. Але незважаючи на стратегічно привабливу позицію даного продукту, його ***чистий грошовий дохід досить низький***, тому що вимагаються істотні інвестиції для забезпечення високих темпів зростання.

Коли ТЗР сповільнюються, товари – «зірки» стають «дійними коровами». Це продукт, або бізнес-одиночка, які займають лідируючі позиції на ринку з низьким темпом зростання. ***Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають великих інвестицій і забезпечують значні позитивні грошові потоки.*** Такі бізнес-одиночки не тільки окупають себе, але й забезпечують фонди для інвестування в нові проекти, від яких залежить майбутній зростання підприємства. Конкуренція в стагнуючих галузях дуже жорстка. Тому необхідні постійні зусилля, спрямовані на підтримку частки ринку і пошук нових ринкових ніш.

Товари – «собаки» – це продукти, які мають низьку частку ринку і не мають можливостей зростання, тому що знаходяться в непривабливих галузях (зокрема, галузь може бути непривабливою через високий рівень конкуренції). Чисті грошові потоки **в таких бізнес-одиноцях нульові або негативні**. Якщо немає особливих обставин, то від цих бізнес-одиноць варто позбавитися. Однак іноді корпорації зберігають у своїй номенклатурі такі продукти, якщо вони відносяться до «зрілих» галузей. **Ємні ринки «зрілих» галузей** деякою мірою захищені від різких коливань попиту і великих нововведень, у корені змінюючих переваг споживачів, які дозволяють підтримувати конкурентноздатність продукції навіть в умовах малої частки ринку (наприклад, ринку лез для гоління).

В динамічному корпоративному портфелі можуть бути, наприклад, такі траєкторії:

"траєкторія новатора". Інвестуючи в НДДКР кошти, що отримуються від продажу товарів – "дійних корів", підприємство виходить на ринок з принципово новим товаром, який займає місце "зірки";

"траєкторія послідовника". Кошти від продажу товарів – "дійних корів" інвестуються в товар - "проблему", на ринку якого домінує лідер. В даній ситуації фірма вибирає агресивну стратегію нарощування частки ринку, і товар – "проблема" перетворюється у "зірку";

"траєкторія невдачі". Внаслідок недостатнього інвестування товар – "зірка" втрачає позиції лідера на ринку і стає товаром – "проблемою";

"траєкторія перманентної посередності". Товару – "проблемі" не вдається збільшити свою частку ринку, і він вступає в наступну стадію (товар – "собака").

Отже, бажана послідовність розвитку продуктів така:

«Проблема» → «Зірка» → «Дійна корова» (і якщо неминуче) → «Собака».

Реалізація такої послідовності залежить від зусиль, спрямованих на досягнення збалансованого портфеля, який припускає, в тому числі, рішучу відмову від безперспективних продуктів. В ідеалі збалансований номенклатурний портфель підприємства повинен включати 2-3 товари – «корови», 1-2 «зірки», трохи «проблем» як заділ на майбутнє і, можливо невелике число товарів – «собак». Надлишок старіючих товарів («собак») вказує на небезпеку спаду, навіть якщо

поточні результати діяльності підприємства відносно гарні. Надлишок нових товарів може привести до фінансових ускладнень.

Суть портфельного аналізу полягає у визначенні того, у яких підрозділів вилучити ресурси (вилучають у «дійної корови») і кому їх передати (віддають «зірці» або «проблемі»).

Аналіз на основі матриці БКГ дозволяє зробити такі висновки:

- визначити можливу стратегію бізнес-одиниць або товарів;
- оцінити їх потреби у фінансуванні і потенціал рентабельності;
- оцінити рівновагу корпоративного портфеля.

Основні недоліки підходу БКГ:

- у матриці передбачені тільки два виміри – зростання ринку і відносна частка ринку;
- позиція СОБ істотно залежить від визначення меж і масштабів ринку;
- ігнорується взаємозалежність господарських одиниць.

В рамках даного підходу передбачається існування дослідної кривої в галузі і стратегія розвитку кожного окремого бізнесу зводиться до спрощеної альтернативи: розширення – підтримка – скорочення діяльності (рух за стадіями життєвого циклу товару). Бостонська матриця може використовуватися як методичний підхід при визначенні грошових потоків усередині підприємства.

Інший різновид портфельної матриці, який отримав назву «екран бізнесу», був розроблений консультативною групою Mc-Kinsey разом з корпорацією General Electric. Він складається з 9 частин і заснований на оцінці довгострокової привабливості галузі і «силі» конкурентній позиції СОБ.

Модель Mc-Kinsey включає в розгляд істотно більше даних, ніж Бостонська матриця. Фактор зростання ринку трансформується в даній моделі в багатофакторне поняття **«привабливість ринку (галузі)»**, а фактор частки ринку – у стратегічне положення (конкурентної позиції) бізнес-одиниць. При аналізі кожного ринку варто спочатку виділити фактори, які більшою мірою відповідають специфіці даного ринку, а потім постаратися об'єктивно оцінити їх, використовуючи три рівні: низький, середній, високий.

Для побудови матриці рекомендується виконати такі кроки.

1. Визначити привабливість галузі, виконавши такі процедури:

а) вибрати існуючі критерії оцінки (ключові фактори успіху для даного галузевого ринку);

- б) надати ваги кожному фактору, яка відображає його значимість у світі корпоративних цілей (сума ваги дорівнює 1);
- в) дати оцінку ринку з кожного з обраних критеріїв від 1 (непривабливий) до 5 (дуже привабливий);
- г) помноживши вагу на оцінку і просумувавши отримані значення з усіх факторів, отримаємо зважену оцінку чи рейтинг привабливості ринку даної СОБ (табл. 1);

Рейтинги привабливості галузі (конкурентні позиції СОБ) ранжуються від 1 – привабливість низька (конкурентні позиції слабкі) до 5 – висока привабливість галузі (дуже сильна конкурентна позиція бізнесу), оцінка «3» - для середніх значень ключових параметрів.

2. Оцінити «силу» бізнесу чи конкурентну позицію з використанням процедури, аналогічно описаною на попередньому етапі. В результаті виходить рейтинг конкурентної позиції СОБ.

3. Всі підрозділи корпоративного портфеля, проранжировані на попередніх етапах, позиціонуються, і їх параметри вносять до матриці. При цьому координати центрів кожної окружності збігаються з обчисленими на етапах 1 і 2 параметрами відповідних СОБ. Побудована матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля.

4. Оцінити вплив прогнозованих змін зовнішнього середовища на майбутню привабливість галузі і конкурентну позицію СОБ.

В цілому дана матриця є більш досконалою, ніж БКГ, тому що в ній розглядається *більше число факторів*. Вона більш гнучка, однак у ній відсутній логічний зв'язок між показниками *конкурентноздатності* і *грошових потоків*.

Таблиця 1

Приклад оцінки привабливості галузі

| Критерії | Вага | Оцінка | Зважена оцінка |
|-------------------------|------|--------|----------------|
| Розмір | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Тип зростання | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Структура конкуренції | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Галузева рентабельність | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Чутливість до інфляції | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Сума зважених оцінок | | | 3,315 |

Після того як отримано оцінку привабливості галузі й оцінку конкурентних позицій кожної СОБ, будується **матриця позиціювання** СОБ. По горизонталі – конкурентна позиція, а по вертикалі – привабливість галузі. Кожна з осей розбивається на три рівні частини, характерний ступінь привабливості галузі (висока, середня, низька) і стану конкурентної позиції (гарний, середній, поганий). У середині матриці, виділяється 9 квадратів, попадання в які при позиціюванні СОБ (продуктів) вказують на те, яке місце в стратегії фірми повинно їм приділятися в майбутньому.

| | | | | | | |
|-----------------------------|---------|----------------------------|------------------------|----------------|---------|---|
| Привабливість галузі | висока | Успіх | Успіх | ? | 5 | |
| | середня | Успіх | Середній бізнес | Поразка | | |
| | низька | Доходний бізнес | Поразка | Поразка | 1 | |
| | | 5 | хороший | середній | поганий | 1 |
| | | Конкурентна позиція | | | | |

Стосовно тих СОБ, що потрапили в «Успіх» - необхідно застосувати стратегію розвитку, їм належить майбутнє. «Знак питання» - може мати гарне майбутнє, але для цього фірмі треба прикласти зусилля для поліпшення конкурентних позицій. «Доходний бізнес» - джерело отримання грошей. «Середній бізнес» - рішення приймається тільки за результатами аналізу стану всього портфеля бізнесів. «Поразка» - вимагає швидкого й ефективного втручання з метою запобігання можливих серйозних негативних наслідків для фірми.

Основні загальні недоліки методів портфельного аналізу:

Труднощі обліку меж і масштабів ринку, занадто велика кількість критеріїв. З мірою зростання числа факторів більш складною проблемою стає їх **вимір**:

- суб'єктивність оцінок позицій СОБ;
- статичний характер моделі;
- занадто загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій з безлічі варіантів.

Контрольні питання та завдання

1. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи для вибору загальної стратегії організації (за методикою А.А.Томпсона). Які групи стратегій найбільш прийнятні для сучасних українських підприємств?
2. Які варіанти диверсифікації існують? Вкажіть їх умови використання, переваги та недоліки. Чому конгломератна диверсифікація не завжди ефективна?
3. Які методи використовуються для "портфельного" аналізу? Обґрунтуйте переваги та недоліки портфельного аналізу.
4. Поясніть сутність використання матричних моделей в портфельному аналізі. Дайте порівняльну характеристику матриці БКГ та Мс-Кінсеу.
5. В чому полягають переваги та недоліки використання матричних моделей портфельного аналізу?

Тема 9. Організаційні фактори реалізації стратегії

План

1. Стратегія й організаційна структура підприємства.
2. Системи підприємства.

I. Стратегія й організаційна структура підприємства

Консультаційна фірма Mc-Kinsey виділила 7 основних факторів, які впливають на розвиток підприємства, котрі в англійській мові починаються з букви S, тобто підхід «семи S фірми Mc-Kinsey». Такими факторами є: стратегія, структура, система, майстерність (кваліфікація), персонал, стиль управління і культура організації. Цей підхід представляє цілісний системний погляд на розвиток підприємства.

Коли підприємство збирається внести зміни у свою діяльність, то першим кроком є *визначення стратегії*. Взаємозв'язок стратегії підприємства й основних факторів її успішної реалізації допомагає зрозуміти сутність підприємства, можливості реальної стратегії, і те, як воно повинно змінитися.

Стратегія встановлює, як підприємство повинно пристосуватися до зовнішнього оточення і використовувати свій організаційний потенціал, які узгоджені дії необхідно здійснити, щоб досягти істотних конкурентних переваг.

Управлінська структура підприємства – це взаємозв'язки, які складаються між його різними підрозділами, що спрямовані на виконання місії і досягнення поставлених цілей. Оскільки управлінська структура є найбільш видимим організаційним фактором, то найчастіше зміни починаються з неї. *Іноді стратегію помилково ототожнюють зі структурою управління.*

Розуміння управлінської структури корпорації дуже корисно при формулюванні стратегії. Якщо структура управління сумісна з передбачуваною зміною стратегічного курсу, то це сильна сторона корпорації. Тобто структура управління конкретної корпорації може залучити керівництво до вибору тієї чи іншої стратегії.

Досвід показує, що зміна структури управління підприємством – хворобливий процес, тому що він безпосередньо торкається інтересів працівників підприємства. При зміні структури управління з'яв-

ляються нові керівники, а старим може не знайтися місця або вони втратять свою значимість. Тому людям властиво опиратися змінам.

Одні з ключових структурних вимірників – ступінь централізації управління. Як крайній випадок звичайно розглядається централізована організація. Структура, що складається зі спеціалізованих відділів (маркетингу, збуту, виробництва, НДДКР, управління персоналом та ін.). Вона найбільш прийнятна у випадку виробництва тільки одного сімейства продуктів, де така спеціалізація забезпечує вигоду й економію. Навпаки, дивізіональна структура управління надає особливого значення децентралізованій організації, заснованій на угрупованні за товарами чи ринками. Дивізіональна структура найбільше відповідає стадії зростання підприємства, де важливі інновації. Але при цьому міру децентралізації для підрозділів визначає кожне підприємство.

Централізована функціональна організаційна структура добре підходить до виробництва і продажу обмеженого асортименту продукції. Але по мірі розширення номенклатури виробляємої продукції надцентралізовані структури управління перестають відповідати новим умовам. Для успішного функціонування диверсифіковані компанії змушені переходити до децентралізованої структури управління з визначеним рівнем самостійності господарських підрозділів (бізнес-одиниць).

Структура підприємства визначається його стратегією. При цьому зміни в зовнішньому середовищі відображаються в змінах стратегії корпорації, приводячи до змін у її організаційній структурі. Тому стратегічне управління повинно вирішити, які саме зміни в організаційній структурі і кадрові переміщення необхідно зробити з метою успішного здійснення стратегії.

Чи варто поєднувати окремі види діяльності в групі?

Чи повинні належні рішення прийматися централізовано керівництвом чи децентралізовано (на місцях)?

Чи потрібно організувати корпорацію як вертикальну структуру з безліччю рівнів управління, кожний з яких має вузьку сферу контролю (тобто невелике число підзвітних службовців), чи як горизонтальну – з меншим числом рівнів управління, кожний з яких має широкую сферу контролю, щоб дати велику волю дій підлеглим?

Бізнес-одиниці компанії можуть не збігатися зі структурою виробничих підрозділів, тому що в одну бізнес-одиницю можуть входити декілька виробничих підрозділів.

II. Системи підприємства

По означенню фірми під *системами* в Mc-Kinsey розуміється *прийнятий порядок управління і виконання робіт*, важливими складовими якого є управлінські системи: система планування, система складання бюджету, система обліку й інформації, система оцінки і винагороди за працю.

Систему управління підприємством можна розглянути як систему управління ресурсами. Розглянемо управління ресурсами, виходячи із суспільного функціонального розподілу: маркетинг, виробництво, фінанси, дослідження і розробки, інформаційні системи, персонал.

Маркетинг. Управляючий з маркетингу є сполучною ланкою компанії з її клієнтами і конкурентами. Основна його турбота – вибір ринкової позиції і комплекс маркетингу підприємства. **Вибір ринкової позиції** – це визначення ринкової концепції на основі використання понять «ринок», «продукт». На основі дослідження ринку компанія може провести його сегментацію, для того щоб визначити, які нові продукти розробити, як гарантувати, щоб різні продукти компанії прямо не конкурували один з одним.

Комплекс маркетингу – комбінація ключових змінних, контрольованих підприємством, які можуть бути використані для того, щоб викликати бажану відповідну реакцію ринку, досягти конкурентної переваги. Ці змінні – товар, ціна, система збуту, просування продукції на ринок. На українських підприємствах поки відсутній комплекс маркетингу, розвиваються його окремі складові – реклама, дослідження ринку. Однак маркетинг поки слабо впливає на товарну політику підприємства і його стратегію.

Виробництво. Виділяють 4 типи виробничих систем.

- а) *Одиничні і дрібносерійні виробництва* (турбіни, унікальне устаткування, предмети розкоші). Такому типу виробництва відповідає стратегія фокусування (вузької спеціалізації, вузька сфера господарської роботи з обмеженим колом споживачів) і не підходить стратегія зайвих витрат.
- б) *Масове виробництво* характеризується високим рівнем автоматизації, використанням стандартних деталей і конвеєрним способом зборки. Масовому способу властива стратегія низьких витрат, яка може бути доповнена стратегією диференціального продажу (пропозиція продукції з характеристиками кращими, ніж у конкурентів).

- в) *Серійне виробництво* – виготовлення великої серії однакових виробів (верстати, апаратура, інструменти). Вибір стратегії залежить від урахування безлічі факторів.
- г) *Безперервне виробництво* використовує автоматизоване устаткування, працює цілодобово для безупинного виготовлення однакового за характеристиками продукту у великих обсягах. Підприємства уніфіковані, застосовується стратегія низьких витрат.

Добре поставлена на підприємстві система управлінського аналізу повинна враховувати складні взаємозалежності в системі «витрати – випуск – прибуток – ціна». Приблизно 80% корпорацій при вивченні стану між постійними, змінними витратами і прибутком використовують поняття «*точка беззбитковості*», представляючи кількість проданих одиниць продукції, після якого доход від продажів перевищує загальні витрати.

Фірма з низьким рівнем автоматизації виробництва має низькі постійні витрати і норму беззбитковості, але пряма змінних витрат круто йде вгору (низький виробничий). Фірма може функціонувати при невеликому обсязі виробництва і бути прибутковою.

Капіталомістка фірма, оснащена складним устаткуванням, має високі постійні витрати, високу норму беззбитковості, пряма змінних витрат зростає повільно. Після проходження точки беззбитковості прибуток фірми зростає швидше, ніж у менш автоматизованих підприємств. Фірма повинна знайти ринкову нішу з високим рівнем попиту, де вона могла б продавати великий обсяг продукції.

Фінанси. Головне завдання управління фінансами – фінансове забезпечення реалізації корпоративної стратегії. В процесі фінансового аналізу вивчається структура і динаміка активів і пасивів підприємства, його прибутків і збитків.

Інформаційні системи. Основне завдання управління інформаційними системами заключається в розробці і управлінні потоками інформації в компанії з метою збільшення продуктивності й удосконалення процесу прийняття рішень. Інформаційні системи можуть виявитися сильною чи слабкою стороною фірми на всіх етапах стратегічного управління, а також можуть бути засобом досягнення конкурентної переваги.

Інформаційні системи можуть виконувати 4 функції:

- бути основою аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища;
- автоматизувати рутинні роботи;

- допомагати в прийнятті традиційних рішень (плануванні виробництва, складанні графіків постачань матеріальних потоків і т.д.);
- забезпечити інформаційний процес прийняття стратегічних рішень.

Корпоративна культура – це система неофіційних правил, норм, які встановлюють, як люди повинні поводитися в більшості випадків. Тобто культура компанії – це певний набір цінностей і очікувань, які поділяються працівниками компанії і передаються від одного покоління працівників до іншого. Вона створює норми, які визначають правила поведінки персоналу на всіх рівнях управління, і впливає на управлінську структуру і кадрову політику компанії.

Контрольні питання та завдання

1. Охарактеризуйте підхід "семи S фірми Mc-Kinsey". В чому полягає його головний зміст?
2. В чому полягає взаємозв'язок між стратегією і організаційною структурою підприємства?
3. Яка роль аналізу точки беззбитковості в виробництві нового продукту?
4. Покажіть на прикладах, що організаційна структура підприємства може виступати як сильна чи слабка його сторона.
5. Дайте означення корпоративної культури. Чому виросла увага до цієї складової реалізації стратегії?

Тема 10. Функціональні стратегії

План

1. Загальне поняття про функціональні стратегії.
2. Маркетингова стратегія.
3. Виробнича стратегія.
4. Стратегія фінансування.

I. Загальне поняття про функціональні стратегії

Функції управління, які виникають на основі розподілу і спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, що відображають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва і управління ними.

Система функцій управління – комплекс взаємопов'язаних у часі і просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт.

Частіше виділяють такі функції: загальне управління, маркетинг, виробництво, облік і аудит, контроль, управління фінансами і кадрами.

Функціональна стратегія – тип забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, яка визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, та забезпечує їй досягнення цілей, а також управляємість процесами виконання загальних стратегій і місії фірми.

Будь-яка функціональна стратегія повинна розроблятися з урахуванням таких показників:

- ролі і змісту діяльності з конкретної функції;
- характеру впливу виконання робіт з кожної функції на розвиток підприємства;
- переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних і слабких місць у їх взаємодії.

Урахування таких показників і вимог дозволяє в ході розробки всіх стратегій функціонального типу сформулювати високоефективний функціональний потенціал підприємства.

II. Маркетингова стратегія

Для багатьох підприємств маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства.

Маркетингова стратегія – це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності.

В загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів:

- аналіз співвідношень «споживач-товар»;
- визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
- створення стратегій «marketing-mix» (своєрідного маркетингового «стратегічного набору»);
- виконання і контроль.

Маркетингова стратегія має два основних орієнтири – ринок і продукт. Співвідношення цих складових дозволяє підприємствам заповнити «стратегічний пробіл» як «старими» продуктами, що продаються на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних ринках.

«Опорною точкою» маркетингових стратегій є продукт (товар). «Продуктова складова» стратегії стосується в більшому ступені процесу виготовлення і створення споживчих якостей, а «товарна» - процесу збуту і реалізації.

Процес поновлення продукції здійснюється на основі маркетингових стратегій, які стосуються визначення:

- товарного асортименту з розрахунками обсягів випуску кожного виду продукції з акцентом на нову;
- очікуваного рівня цін на продукцію, у тому числі з огляду на рівень витрат на виробництво і якість продукції (рис.1);
- запланованих ринків збуту з визначенням ймовірності їх освоєння;
- форм і методів організації каналів просування і продажі товарів.

Приклади маркетингових стратегій:

1. *Розвиток ринку (орієнтація на нові цільові групи споживачів):* географічне розширення; продаж продукції з доповненнями (на базі незв'язаної диверсифікації); розробка нових товарів; стратегія глобалізації.

2. *Стратегія проникнення*: розробка модифікацій конкурентної продукції; створення асортименту товарів із гнучкими конкурентними цінами; впровадження нових технологій просування для зміцнення конкурентної позиції.

3. *Збереження частини ринку*: акцентування на великі обсяги продукції при стабільних цінах з підвищенням її якості; збільшення обсягу продажів при одночасному зниженні цін.

| | | <i>Ціна</i> | | |
|---------------|----------------|-------------------------------|--|---|
| | | <i>Висока</i> | <i>Середня</i> | <i>Низька</i> |
| <i>Якість</i> | <i>Висока</i> | Стратегія преміальних націнок | Стратегія глибокого проникнення на ринок | Стратегія підвищеного цінового значення |
| | <i>Середня</i> | Стратегія завищеної ціни | Стратегія середнього рівня цін | Стратегія доброякості |
| | <i>Низька</i> | Стратегія «зняття вершків» | Стратегія показового блиску | Стратегія низького цінового значення |

Рис. 1. Модель стратегій системи «ціна-якість» (за Ф.Котлером)

III. Виробнича стратегія

Визначення виробничих стратегій пов'язано зі швидкістю і масштабами змін, які необхідно здійснити на підприємстві.

Виробничі стратегії формуються з урахуванням таких основних показників:

- обсяги капітальних вкладень, необхідних для здійснення перетворень у виробничому процесі;
- час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції;
- техніко-організаційний рівень виробництва і рівень конкурентноздатності виробничого потенціалу;
- рівень впливу складових середовища прямого впливу (конкуренти, партнери, постачальники та ін.) на затратно-часові параметри виробничих стратегій.

Виробничі стратегії тісно пов'язані з управлінськими й екологічними стратегіями щодо персоналу підприємства. Усі ці показники використовуються при аналізі ситуації на підприємстві для прийняття рішень за типом стратегії переходу на виготовлення нової продукції. Але продукція – це лише інструмент, за допомогою якого здійснюється рух коштів на ринку.

Виробничі стратегії формуються на базі продуктових стратегій і стосуються прийняття рішень по:

- придбанню й організації нового виробництва, модернізації, реконструкції, технічному переустаткуванню діючих виробництв;
- удосконалюванню структури основного, допоміжного й обслуговуючого виробництва, співвідношення між ними.

Приклади виробничих стратегій:

1. *Використання існуючого виробничого потенціалу:* модернізація виробництва; реконструкція виробництва; зниження матеріало-, фондо-, праце-, енергоємності виробництва;

2. *Стратегії змін в технологічному процесі:* впровадження нових методів виготовлення продукції і технологій; зміна в технологічному рівні виробництва; використання нових матеріалів.

3. *Стратегії щодо організації виробництва:* спеціалізація виробництва; диверсифікації; ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів; система управління виробничими витратами.

IV. Стратегія фінансування

Стратегія фінансування (як функціональна стратегія) є **основою для вибору альтернативи**, яка зумовлює природу і напрямок організації фінансових відносин як за межами, так і усередині підприємства.

Стратегічне фінансування як діяльність включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, тимчасових характеристик, фінансове планування і розробку спеціальних планів.

Розробка фінансової стратегії ґрунтується на таких **принципах**:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з погляду фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;
- фінансового контролю й аналізу діяльності підприємства.

Розробка обґрунтованої фінансової стратегії є основою для життєздатності підприємства в довгостроковій перспективі. Найважливіша її частина – ухвалення рішення про доцільну для підприємства **структуру капіталу**. Це стосується співвідношення між капіталом – основним і оборотним, власним і залученим; управління активами дозволяє підвищувати прибутковість за рахунок більш швидкої оборотності капіталу.

Приклади фінансових стратегій:

1. *Стратегії кредитування:* короткострокові кредити; довгострокові кредити.
2. *Стратегії рефінансування:* довгострокове рефінансування; короткострокове рефінансування; придбання власних акцій; управління грошовими потоками.
3. *Стратегії використання дивідендів:* виплата дивідендів; виплата підвищених дивідендів; виплата знижених дивідендів; припинення виплати дивідендів.

Контрольні питання та завдання

1. В чому особливості розробки функціональних стратегій? Що впливає на їхній зміст і методи розробки?
2. Що являється "опорною точкою" маркетингових стратегій"? В чому полягає процес поновлення продукції на підприємстві?
3. Охарактеризуйте сутність розробки виробничих стратегій. наведіть приклади формулювання виробничих стратегій.
4. На яких принципах будується розробка фінансової стратегії організації? Наведіть приклади формулювання фінансових стратегій.

Теми рефератів з дисципліни "Стратегія підприємства"

Студентам денної та заочної форми навчання пропонується виконання рефератів за такими темами дисципліни "Стратегія підприємства":

1. Сутність, основні відмінності та обмеження етапів розвитку корпоративного планування.
2. Механізм впливу факторів середовища на діяльність організації.
3. Основні характеристики макро- і мікро середовища вітчизняних підприємств.
4. Взаємозв'язок і співвідношення продуктових, функціональних і ресурсних стратегій підприємства.
5. Моделі та методи аналізу та балансування стратегічних зон господарювання (СЗГ).
6. Варіанти диверсифікації виробництва, їх умови, переваги та недоліки.
7. Вимоги до побудови функціональних і ресурсних стратегій, їх загальність.
8. Ознаки стратегічного планування, їх відображення у вимогах до стратегічних планів.
9. Місце бізнес-плану в системі планів підприємства.
10. Сутність процесу фінансово-економічного забезпечення та обґрунтування стратегічних планів і програм.
11. Переваги і недоліки різних варіантів проведення змін в організації.
12. Місце контролінгу у системі стратегічного управління.
13. Організаційний механізм розробки ефективних стратегій.
14. Роль людського фактору в розробці та прийнятті стратегічних рішень.
15. особливості розробки конкурентних стратегій в галузях, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу.
16. Стратегічні переваги і недоліки різних організаційних структур.
17. Значення організаційної культури для реалізації стратегії.
18. Синергізм та внутрішній взаємозв'язок. Оцінка синергізму.
19. Проблеми адаптації конкурентної стратегії фірми до умов зовнішнього середовища.
20. Аналіз конкурентного середовища і фірм-конкурентів (на конкретному прикладі).

Екзаменаційні питання з дисципліни "Стратегія підприємства"

1. Сутність поняття "стратегія підприємства". Місце стратегічного планування та управління в сучасному менеджменті.
2. Фази еволюції систем планування та їх характерні рис.
3. Порівняльна характеристика підприємства як "закритої" та "відкритої" системи. Завдання підприємства "відкритого" типу.
4. Концептуальна схема стратегічного управління підприємством. Мета стратегічного управління.
5. Стратегія як головний елемент перспективного управління підприємством. Аспекти використання категорії "стратегія".
6. Типи стратегій та їх характеристика.
7. Ділові та функціональні стратегії. Їх призначення.
8. Ієрархічна структура стратегій. Комплексні стратегії.
9. Процес формулювання стратегії. Визначення стратегій.
10. Способи встановлення стратегій. Моделі Г.Мінцберга що до розробки стратегій.
11. Функції вищого керівництва підприємства під час розробки стратегій.
12. Моделі мислення керівників у умовах сучасного підприємства.
13. Взаємозв'язок стратегії і структури підприємства. Поняття організаційної структури управління (ОСУ).
14. Характеристика ОСУ підприємств, зорієнтованих на поточну та стратегічну діяльність.
15. Характеристика організаційної структури управління (ОСУ) підприємством стратегічного типу. Структура відділу управління стратегічними програмами.
16. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії. База стратегічних даних (БСД).
17. Джерела та об'єкти аналізу для отримання інформації.
18. База стратегічних даних (БСД) та інформаційна система стратегічного управління.
19. Макро- і мікро середовище підприємства. Поняття аналізу.
20. Зовнішнє середовище підприємства. Структурні компоненти зовнішнього середовища.
21. Аналіз галузі та конкуренції. Показники, що використовуються для характеристики галузі.
22. Модель галузевої конкуренції М.Портера. Її елементи.

23. Характеристика елементів галузевої моделі зовнішнього середовища М.Портера.
24. Аналіз конкуренції (по М.Портеру). "Бар'єри входу" та "бар'єри виходу". Ключові фактори успіху (КФУ).
25. Визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища.
26. Внутрішнє середовище підприємства, його значення в процесі стратегічного планування.
27. Поняття виробничого потенціалу підприємства. Функціональний аналіз підприємства.
28. Функціональні напрямки в яких проводиться аналіз внутрішнього середовища.
29. Оцінка сильних та слабких сторін підприємства. Конкурентні переваги підприємства.
30. Визначення стратегічних ресурсів підприємства. Їх характеристика. Відчутні та невідчутні ресурси.
31. Сутність SWOT-аналізу. Стратегічний баланс підприємства.
32. Побудова матриці SWOT. Основні етапи використання SWOT-аналізу.
33. Визначення місії підприємства. її сутність і формування.
34. Визначення цілей підприємства. Їх класифікація.
35. Характеристика ключових просторів визначення цілей підприємства.
36. Поняття "дерева цілей" підприємства. метод декомпозиції.
37. Ієрархія цілей підприємства. Вимоги що до формулювання цілей.
38. Система показників для характеристики цілей підприємства.
39. Сутність стратегії зростання, стабільності, скорочення.
40. Сутність стратегії диверсифікації. Вертикальна та горизонтальна інтеграція, непов'язана диверсифікація.
41. Сутність портфельного аналізу. Корпоративний портфель підприємства.
42. Переваги та недоліки портфельного аналізу підприємства.
43. Поняття стратегічної бізнес-одиниці (СБО). Стратегічна зона для господарювання (СЗГ).
44. Сутність матриці Бостонської консультаційної групи (БКГ), її переваги та недоліки.
45. Побудова матриці Бостонської консультаційної групи (БКГ), гіпотези що до її створення.
46. Сутність матриці Mc-Kinsey, її переваги та недоліки.

47. Стратегія та організаційна структура підприємства, їх взаємозв'язок.
48. Системи підприємства (згідно з визначенням фірми Мс-Kinsey).
49. Система функцій управління. Поняття функціональних стратегій.
50. Різновиди функціональних стратегій. Їх стисла характеристика.

Стратегічне управління

Навчальне навантаження з дисципліни "Стратегічне управління"

| Форма навчання | Нормативні дані | | | | | | | | |
|----------------|-----------------|----------|---------------|-----------------------------|------------------|---------------|--------------------------|--------------|-------|
| | Курс | Семестри | Лекцій (год.) | Практичні (семінар.) (год.) | Лаборант. (год.) | Усього (год.) | Самостійна робота (год.) | Курс. робота | Іспит |
| Денна | V | 9 | 17 | 17 | - | 135 | 101 | + | іспит |
| Заочна | VI | 11 | 6 | 4 | - | 135 | 125 | + | іспит |

Тема 1. Організація як об'єкт управління

План

1. Поняття організації. Типи організацій.
2. Еволюція організацій та управлінських систем.
3. Сучасний підхід до управління організацією. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.

Література по вивченню дисципліни:

1. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. -К., 2003.
2. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Стратегічне управління. - К., 1999.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М. 1999.

I. Поняття організації. Типи Організацій.

Поняття „організація" застосовне до біологічних, соціальних і деяких інших видів систем. Ми розглянемо соціальну систему, тобто місце, призначення і роль організації в суспільстві. Сам термін „організація" має в російській мові подвійне тлумачення: 1) організація як суспільний осередок або інститут; 2) організація як процес здійснення чого-небудь, наприклад організація окремого заходу.

Ми будемо розглядати організацію як соціальний інститут.

Організація - *свідоме об'єднання людей, діяльність яких планомірно координується для досягнення загальної для усіх або системи цілей.*

Характеристиками організацій є: цільове призначення; правовий статус і система взаємин із зовнішнім середовищем. Щоб організація існувала необхідно постійно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, послідовно отримуючи ресурси, виготовляючи продукт і передаючи його знову в зовнішнє середовище. Порушення хоча б одного з цих процесів веде до загибелі організації. Щоб цього не відбулося, необхідно підтримувати визначений баланс між цими процесами, тобто планувати, координувати і контролювати їх хід, тобто здійснювати управління організацією. Таким чином організація є об'єктом управління.

Для того щоб краще представити різноманіття організацій, сформулюємо ряд критеріїв, за якими вони класифікуються.

З точки зору формалізації організації поділяються на формальні і неформальні. Формальні мають чіткі цільові установи, тверду систему правил і процедур функціонування. Неформальні не мають такої твердої системи (родина, друзі, клуби) і не є предметом нашого розгляду.

З точки зору права власності організації можуть бути приватними, державними, іноземними, муніципальними.

З точки зору результатів діяльності організації підрозділяються на комерційні і некомерційні. Для комерційних організацій основною метою діяльності є здобуття прибутку. Некомерційні організації не ставлять своєю метою здобуття прибутку, але можуть займатися підприємницькою діяльністю для досягнення цілей, заради яких вони створені.

З точки зору правового статусу організації можна класифікувати таким чином:

Комерційні організації

Господарські товариства - організації з розділеним на частки засновників статутним (складовим) капіталом. Це об'єднання осіб, не потребуючих наявності статуту як установчого документа і мінімального розміру складового капіталу.

Господарське товариство може створювати дочірнє товариство, яке визнається таким, якщо інше (основне) господарське товариство має можливість визначати рішення, прийняті таким товариством.

Господарські товариства – організації з розділеним на частки (внески) засновників статутним капіталом. Це об'єднання капіталів, що вимагає наявності статуту і статутного капіталу не менше визначеного мінімуму, в якому учасники несуть ризик втрати в сумі своїх внесків; єдині власники свого майна.

Господарське товариство може створювати дочірнє товариство також як і господарське товариство.

1. Товариство з обмеженою відповідальністю. Засноване одним або декількома особами товариство, статутний капітал якого розділений на частки, визначених засновниками документами, розмірів; учасники ТОВ **не відповідають** по його зобов'язаннях і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, в межах вартості внесених ними внесків.

Акціонерне товариство - статутний капітал якого розподілений на певну кількість акцій; учасники АТ не відповідають по його

зобов'язанням і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.

АТ, учасниками якого можуть відчужуватися належні їм акції без згоди інших акціонерів, визнається відкритим АТ.

Виробничий кооператив - добровільне об'єднання громадян на основі членства для спільної виробничої або господарської діяльності, засноване на їх особистій трудовій або іншій участі та об'єднанні його членами майнових пайових внесків.

Некомерційні організації

Споживчий кооператив - добровільне об'єднання громадян та юридичних осіб на основі членства з метою задоволення матеріальних та інших потреб учасників, яке здійснюється шляхом об'єднання його членами майнових пайових внесків. Доход від підприємницької діяльності розподіляється між його членами.

Суспільні і релігійні організації

Фонди – некомерційна організація, яка не має членства, заснована громадянами і (або) юридичними особами на основі добровільних майнових внесків, яка переслідує соціальні, благодійні, культурні або інші суспільно-корисні цілі.

Установи - організація, створена власником для здійснення управлінських, соціально-культурних та інших функцій некомерційного характеру, яка фінансується ним цілком або частково.

Установа відповідає по своїм обов'язками, коштами, що знаходяться в її розпорядженні. При їх нестачі субсидіарну відповідальність по її зобов'язаннях несе власник відповідного майна.

II. Еволюція організацій та управлінських систем

Школа наукового менеджменту (1885-1920). Перший інтерес до управління комерційними організаціями був відзначений на початку минулого століття після публікації книги Ф.Тейлора „Принципи наукового управління”, який став засновником **школи наукового менеджменту**. **Управління** виділили в самостійну науку і область досліджень. Науковий підхід до менеджменту зосереджував увагу на самому нижньому рівні організації: робітнику і його керівнику. Основне питання полягало в тому, як зробити роботу найбільш ефективною. В основу даної теорії були закладені наступні принципи.

1. Керівники повинні визнати необхідність наукового підходу до управління.

2. Доцільно відокремити управлінські функції, зокрема функцію планування, від фактичного виконання роботи.

3. Кожна група працівників повинна зосередитися на тому, що вони роблять успішніше усього.

4. Фірма повинна розробити систему оплати праці і грошових заохочень (велика оплата за більший результат).

Класична школа (1920—1950)

Створення цієї школи пов'язано з іменами А.Файоля, Л.Урвіка, Дж.Д.Муні. Всі вони були керівниками великих фірм або консультантами з питань управління. Автори робили наголос на необхідність формулювання цілей організації і описали такі функції менеджменту, як планування, організація і контроль.

А.Файоль розглядав управління як універсальний процес, що складається з декількох взаємозалежних функцій. Він відзначав важливість спеціалізації, яка забезпечує оптимальне використання людських ресурсів, але попередив, що спеціалізація повинна мати свої межі. Він звертав увагу на важливість корпоративного духу для ефективної роботи організації.

Механістична модель організації існує, коли ринкове і технологічне середовище є стабільними і передбачуваними. Підприємство розглядається як механізм, що являє комбінацію основних виробничих факторів: засобів виробництва, робочої сили, сировини і матеріалів.

Великий внесок у розробку теорії механістичної організації вніс німецький соціолог **М.Вебер**. Механістична модель організації дозволяє установити техніко-економічні зв'язки і залежності різних факторів виробництва. В даній моделі організація є закритою системою. З точки зору системи розглядається фірма в ситуації, коли її діяльність лише в незначному ступені залежить від впливу факторів зовнішнього середовища (політичних, економічних, демографічних). В ній недостатньо враховується роль людського фактора в ефективній роботі організації.

Розвиток теорії організації і підходів до управління в 2-й половині ХХ століття

Паралельно з розвитком поведінкового підходу став розвиватися кількісний підхід. Не можна розглядати використання кількісних методів як концептуальну основу управління. Однак, математика, статистика внесли істотний вклад в теорію управління. Завдяки розробці і використанню моделей керівники отримали механізм, який дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення в складних ситуаціях. Розвиток кількісних методів дозволив з інших позицій підійти

до розробки моделі організації, розглядаючи її як складну систему, а посилення впливу факторів зовнішнього середовища привело до необхідності розглядати її як відкриту систему. Така система не є самозабезпечуваною, вона залежить від зовнішніх факторів і має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є необхідною умовою продовження її функціонування.

Відповідно до теоретичних положень, розроблених А.Чандлером, Ф.Селзником, Т.Бернсом, організація розглядається в єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані з зовнішнім світом, і представлені у вигляді **складної ієрархічної системи**. Ключові фактори її успіху знаходяться в двох сферах: в зовнішній (з якої вона отримує всі види ресурсів, включаючи інформацію) та внутрішній.

Велике значення для теорії організації мають **теорія непередбачених обставин**. Її ідея полягає в тому, що управлінський підхід повинен адаптуватися до ситуації, підбудовуватися під неї.

П.Р.Лоуренс і Дж.Лорі вивчили ефективні і низькоефективні організації. При дослідженні враховувалися три фактори: ступінь технологічних змін продукції, методи виробництва і нестабільність зовнішнього середовища. В результаті вони прийшли до висновку, що організації, які діють в стабільному середовищі, більш ефективні, якщо вони **більш бюрократичні**. Організації, які діють у нестабільному середовищі, повинні бути більш децентралізовані і звертати менше уваги на правила і стандартні процедури.

Модель, яка представляє організацію у вигляді складної ієрархічної структури, припускає, що головним напрямком діяльності менеджерів стає **стратегічне управління (стратегічний менеджмент)**, тому що поведження організації **в умовах невизначеності** зовнішнього середовища не може бути об'єктом точного прогнозування і планування. Ефективність організації в цьому випадку **оцінюється на основі системного підходу** з урахуванням її здатності до саморегулювання і самоорганізації, а також до досягнення цілей при зміні зовнішніх умов і факторів.

Етапи розвитку систем управління і внутріфірмового планування

В міру еволюції управлінських задач розроблялися **системи управління** - механізми, які дають можливість приймати скоординовані й ефективні рішення та орієнтовані на зростаючий рівень нестабільності і все меншу передбачуваність майбутнього. Виділяють 4

етапи в розвитку таких систем: 1) управління на основі контролю за виконанням (вид корп. планування - бюджетування); 2) управління на основі **екстраполяції**, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна пророчити шляхом екстраполяції минулого; 3) управління на основі **передбачення змін** - темп змін прискорився, однак ще можна визначити тенденції і визначити реакцію на них (стратегічне планування); 4) управління на основі **гнучких екстрених рішень**, коли багато задач виникають настільки стрімко, що неможливо заздалегідь передбачити (стратегічне управління, має упереджений характер).

У 80-і роки більшість корпорацій почали перехід від стратегічного планування до стратегічного управління, що було обумовлено різким зростанням динамізму зовнішнього середовища, а також складністю проблем і нових задач, з якими зіштовхується фірма. Основою стратегічних рішень фірми стає **вибір** щодо її дій в даний момент часу, що при цьому розглядається і як початок майбутнього. Всі рішення в реальному масштабі часу компанія приймає з обліком їхнього взаємного впливу на реалізацію стратегічних цілей.

Таким чином, стратегічне управління являє собою **спосіб управління**, що використовується в умовах:

- появи нових більш складних задач, зумовлених динамічністю і невизначеністю обстановки. Ці задачі відрізняються великою кількістю змінних, складним характером їх залежностей, наявністю випадкових факторів, а також тимчасовим обмеженням. Вже зараз питома вага таких задач складає більше половини в загальній кількості управлінських задач, розв'язуваних в організації і має тенденцію до зростання;

- швидкої змінюваності задач і відповідної реакції організацій по зміні напрямків капіталовкладень, організаційних форм управління та ін.;

- високої ціни помилок від застосування неправильних рішень;

- відсутності розроблених формалізованих схем і процедур рішення задач. В задачах управління переважають якісні характеристики, вони можуть вирішуватися за допомогою додаткової інформації, отриманої від людини на основі його інтуїції.

III. Сучасний підхід до управління організацією. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.

В XXI ст. управлінські концепції будуть пов'язані з тим, щоб створити умови для розробки методології управління, що дозволить фірмі визначити принципи діяльності і прийняття рішень таким чином, щоб відрізнятись від собі подібних.

Один з підходів до рішення проблеми створення унікальних компаній припускає розглянути організацію не як застиглу форму, що працює за заданими правилами, а як живий організм, різновид деякої біологічної системи.

Біологічна модель перетворення бізнесу припускає дослідження і зміну чотирьох елементів організації:

1. Рефреймінг - зміна у свідомості організації, аналогічно процесу дорослішання і розвитку людини. Це усвідомлення організацією того, що вона собою являє, чого може досягти (позбутися від стереотипів в поведінці і мисленні).
2. Реструктуризація - процес, що стосується організму організації. Спрямована на досягнення конкурентних переваг. Припускає швидкі рішення і результати. Одночасно виникають і труднощі, пов'язані зі змінами в організаційній структурі, культурі компанії, скороченням штату і невдоволенні персоналу. Успіх реструктуризації залежить від погодженої адаптації до середовища і змін психології організації.
3. Пожвавлення - розвиток організації разом з розвитком середовища. Це самий значний фактор, який чітко визначає межу між перетворенням організації і просто зростанням або скороченням розмірів компанії.
4. Відновлення - пов'язане з придбанням співробітниками компанії нових навичок і знань, що дозволяє організації регенерувати.

Кожний з 4-х елементів організації містить по три складові, які визначають стійкий розвиток організації (табл. 1).

Розглядаючи особливості сучасного підходу до управління організацією, можна зробити висновок, що це дії, які забезпечують її стійкий розвиток в довгостроковій перспективі за рахунок **створення і зміцнення конкурентних переваг**. А це і є стратегічний менеджмент, що по всій ймовірності буде основним підходом до управління компанією в XXI столітті.

Внутрішнє і зовнішнє середовище організації - повторити за минулий рік із курсу „Стратегія підприємства”.

Таблиця 1

| Складові характеристики | 1 | 2 | 3 |
|---|--|---|---|
| Елементи | | | |
| Рефреймінг (загартування організму компанії, що робить його досконалим) | Мобілізація організації - приведення її до бойової готовності | Визначення перспектив – відмовлення від стереотипів і екстраполяційного підходу | Визначення цілей - система показників і цілей, ув'язування за рівнями управління |
| Реструктуризація (розробка економ. моделі організації) | Розробка економ. моделі - виділення всіх бізнесів компанії в самостійні і управління господарським портфелем | Упорядкування інфраструктури Формулювання операційної стратегії, стратегії залучених ресурсів, координація діяльності підрозділів | Відпрацювання нових технологій - удосконалювання окремих технологічних операцій, узгодження їх послідовності, установлення зв'язку процесів із зовнішнім середовищем |
| Пожвавлення (припускає зростання) | Концентрація на потреби ринку – сегментування ринку, створення оптимальної системи доставки продукції споживачеві | Нові види бізнесу - підсилювати КФУ, володіти технікою злиття і поглинання (у відносинах з іншими організаціями) | Інформаційні технології - інтеграція внутрішніх бізнес-процесів на базі цих технологій, розвиток мереж, визначення оптимального масштабу бізнесу |
| Відновлення (перехід свідомості на більш високий якісний рівень) | Система оцінки результатів праці - узгодження систем винагороди з цілями організації; надання співробітникам права самим визначати форму своєї винагороди | Індивідуальний розвиток - розвиток творчого потенціалу підлеглих, розробка програм підготовки і перепідготовки кадрів | Розвиток організації - проектування компанії, досягнення єдності корпоративних цілей та інтересів персоналу |

Контрольні питання та завдання

1. В чому сутність поняття "організація"?
2. Які основні характеристики організації як об'єкта управління?
3. Які критерії використовуються для класифікації організацій?
4. Відобразіть взаємозв'язок різних шкіл управлінської думки та моделей організації?
5. З чим пов'язано розвиток стратегічного менеджменту?
6. В чому полягає сутність еволюції управлінських систем?
7. Охарактеризуйте чотири елементи, які формують біологічну модель організації.
8. Які дії забезпечують стратегічну стійкість організації?

Тема 2. Стратегічний підхід до управління організацією

План

1. Створення конкурентних переваг. Підходи до визначення стратегічного менеджменту.
2. Причини виникнення стратегічного управління.
3. Основні принципи стратегічного управління.
4. Поняття стратегічної зони господарювання, зон стратегічних ресурсів і груп стратегічного впливу.
5. Стратегічні рішення в управлінні організацією.

I. Створення конкурентних переваг. Підходи до визначення стратегічного менеджменту.

В залежності від зовнішніх умов, що склалися, і внутрішніх обставин проблема забезпечення ефективної діяльності кожним підприємством вирішується по-різному, але в основі її рішення лежить трудомістка аналітична робота зі створення, реалізації і підтримки конкурентних переваг.

Саме поняття конкурентних переваг припускає наявність в компанії потенційних можливостей бути краще ніж свої конкуренти. М.Портер виділяє два основних джерела конкурентних переваг - це лідерство за витратами і диференціація.

Насправді їх джерелами можуть бути значно більше число факторів. Це - висока репутація фірми, наявність в неї кваліфікованого персоналу, використання сучасних методів і систем менеджменту, розвиток маркетингової діяльності впливають на формування конкурентних переваг високого рангу, які зберігаються тривалий час і забезпечують високий рівень прибутку. Що стосується переваг низького рангу, пов'язаних з дешевою робочою силою, доступністю джерел сировини і т.д., то вони не настільки стійкі і можуть бути легко скопійовані конкурентами. В окремих випадках фірма може навіть відмовитися від якої-небудь конкурентної переваги, щоб створити бар'єр для імітаторів своєї продукції.

Одним з факторів, який дозволяє утримувати фірмі лідируючі положення, є розвиток НДДКР. Інноваційний процес дозволяє компаніям переходити до реалізації конкурентних переваг більш високого рангу і збільшувати число їх джерел.

Конкурентні переваги не є чимось раз і назавжди заданим: вони формуються і зберігаються тільки при постійному вдосконалюванні

всіх сфер діяльності, що є трудомістким процесом. Для компанії важливо зрозуміти і правильно оцінити свої конкурентні переваги. Саме цей момент визначив все зростаючу роль стратегічного підходу до управління.

Стратегічне управління - область діяльності вищого керівництва організації, головний обов'язок якого складається у визначенні кращих напрямків і траєкторій розвитку організації, постановці цілей, розподілі ресурсів і всього того, що надають організації конкурентні переваги.

Стратегічне управління виходить із наступних передумов: наявність уяви про те, чого організація бажає досягти у майбутньому; основне джерело проблем знаходиться поза організацією; організація повинна мати можливість своєчасного розпізнавання проблем та механізм їх вирішення:

- управлінська реакція на небезпеки і погрози повинна впливати не після того, як вони вже відбулися;

- центр ваги управління зміщується в бік дій по недопущенню та мінімізації втрат, якщо уникнути їх неможливо;

- потенціал організації повинен бути підбудований під можливості, що відкриваються, і стратегічні задачі, для того щоб на основі розробки цілей і своєчасного їх корегування, забезпечити необхідні позиції на ринку;

- поточне управління є продовження, конкретизація стратегічного управління і повинне здійснюватися в рамках діючої стратегії.

В даний час відсутнє єдине означення поняття стратегічного управління. В загальному вигляді, стратегічне управління - це діяльність, яка складається у виборі сфери та образа дії по досягненню довгострокових цілей організації в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Стратегічне управління - це управління в соціально економічних системах, в якому можна виділити такі сторони:

1) функціональну, при якій управління розглядається як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення визначених результатів; (види управлінської діяльності, їх зміст, формування органів управління, їх структур);

2) процесну - як дія по виявленню і вирішенню проблем, тобто як процес підготовки і прийняття рішень; (стадії процесу управління, його етапи, організація робіт, витрати);

3) елементну - як діяльність по організації взаємозв'язків визначених структурних елементів (організація праці робітників, стиль управління, інформаційна система, робота з кадрами);

Стратегічне управління орієнтоване на підтримку стійкого розвитку компанії в довгостроковій перспективі. Це означає, що розробка стратегічних рішень пов'язана з розглядом альтернатив у виборі сфер бізнесу, розподілу ресурсів, систем мотивації і т.п.

Стратегічне управління - мистецтво управління XXI століття, а оволодіння цим мистецтвом потребує від вищої управлінської ланки глибоких знань і творчої інтуїції. Неправильні стратегічні дії можуть мати самі негативні наслідки.

II. Причини виникнення стратегічного управління.

Стратегічне управління явилось результатом еволюційного розвитку різних підходів до управління розвитком організацій*. Методи, які існували раніше, і форми довгострокового і поточного планування, засновані на екстраполяції і економічному прогнозуванні, за допомогою чого прагнули визначити тенденції розвитку виробництва, напрямки і характер діяльності організації, в умовах XXI ст., виявилися не в змозі забезпечити необхідні параметри її життєдіяльності.

Ці методи були досить ефективні в умовах відносно постійних виробничих цілей (тих що полягають в нарощуванні потенціалу організації і насиченні ринку товарами) і більш-менш стабільного зовнішнього середовища, створюваного за допомогою протекціоністської політики урядів (м'якого законодавства в області соціальної відповідальності, охорони екологічного середовища і т.п.).

Для цього підходу характерна невелика кількість оригінальних задач управління, використання переважно кількісних характеристик для їх опису, вузьке розуміння ефективності організації, яка орієнтується тільки на її прибутковість. Відповідно застосовувалися жорстко регламентовані системи управління, основними рисами яких були: високий ступінь централізації, бюрократичні організаційні структури, безліч розроблених правил і процедур.

По мірі росту числа зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на виробництво, і посилення їхнього впливу, все більшої відкритості національних кордонів для закордонних товарів, капіталів і робочої сили, посилення конкурентної боротьби в багатьох галузях

* При вивченні цього питання необхідно повторити тему "Види колективного планування"

промисловості пропозиція стала переважати над попитом. Разом з цим змінюється і характер споживчого попиту, все більша увага приділяється соціальним нестаткам, захисту прав споживачів, стають актуальними проблеми освіти, екологічної рівноваги. Істотно зростає динамічність і невизначеність факторів і в господарському житті процесів. Це змінило господарську ситуацію, поставило перед необхідністю реформування існуючої системи поглядів на управління. В цих умовах жорстко регламентовані системи минулого вже не в змозі успішно вирішувати задачі розвитку організації.

Моніторинг зовнішнього середовища, своєчасне розпізнавання погроз, виявлення можливостей для розвитку, визначення переваг у конкурентній боротьбі і способи їх реалізації, корегування цілей, гнучке маневрування ресурсами стало основним в цій діяльності.

Таким чином, стратегічне управління представляє власне кажучи спосіб управління, використовуваний в умовах появи нових більш складних задач, зумовлених динамічністю і невизначеністю обстановки. Ці задачі відрізняються великою кількістю змінних, складним характером їх залежностей, наявністю випадкових факторів, а також тимчасовим обмеженням. В цих задачах переважають якісні (неформалізовані) характеристики, тому вони можуть бути вирішені за допомогою додаткової інформації, яка отримується безпосередньо від людини і базується на його професійних знаннях та інтуїції. Необхідність більш масштабного обліку факторів, які впливають на діяльність організації, змінило традиційний підхід до управління. Важливим елементом нового підходу до управління організацією стала методологія і принципи стратегічного управління.

III. Основні принципи стратегічного управління.

1. Обґрунтований і свідомий вибір цілей і стратегій розвитку організації. Рішення повинні бути несуперечливі.

2. Постійний пошук нових форм і видів діяльності, спрямований на зміцнення існуючих конкурентних переваг, виявлення і посилення нових.

3. Забезпечення співвідносності між організацією та зовнішнім середовищем, управляючою та управляємою підсистемами організації та її елементами. Співвідносність - деяке конкретне співвідношення між окремими частинами й елементами системи, що визначає найкращі умови функціонування і розвитку організації.

4. Індивідуалізація стратегій. Кожна організація унікальна в тому розумінні, що має особливості, обумовлені сформованим складом кадрів, економічним потенціалом, культурою та іншими рисами.

5. Кожна стратегія складається з двох частин: спланованою організацією і випадковою, яка з'явилася під впливом зовнішнього середовища.

6. Чіткий організаційний розподіл задач стратегічного управління і задач оперативного управління, ефективність рішення яких визначається прибутком і позиціями організації в даний момент часу, і задачі стратегічні, націлені на виживання і процвітання в довгостроковій перспективі.

Виділені принципи є досить загальними, і їх перерахування можна продовжити, але навіть такий загальний аналіз дозволяє проілюструвати складність процесу стратегічного менеджменту.

ІV. Поняття стратегічної зони господарювання, зон стратегічних ресурсів і груп стратегічного впливу

Якщо в 50-і роки компаніям довелося відмовитися від аналізу й оцінки своїх позицій з точки зору закритої системи і навчитися бачити перспективи фірми, сприймаючи її майбутнє очима різних організаційних підрозділів і визначаючи перспективи шляхом екстраполяції результатів їхньої діяльності, то в 70-і роки необхідно було навчитися „погляду ззовні”, тобто вивченню оточення фірми (поза зв'язком із самою фірмою) з точки зору окремих тенденцій розвитку, можливостей, погроз, які визначаються станом цього оточення.

Одиницею такого аналізу є **стратегічна зона господарювання (СЗГ)** - окремий сегмент оточення, на який фірма має або хоче отримати вихід. Результатом такого аналізу є оцінка привабливості тієї чи іншої зони господарювання для конкуруючих компаній, перспектив її розвитку, а також можливих позицій в ній тієї чи іншої фірми.

Слід зазначити, що поняття "СЗГ" і „сегмент ринку" не ідентичні.

Сегмент ринку - це сукупність споживачів, що характеризується однотипною реакцією на пропонований продукт або комплекс маркетингу. Це визначення чітко окреслює межі поняття, що в такому трактуванні є загальноприйнятим.

Що стосується "СЗГ", то вона характеризується як визначеним видом попиту, так і певною технологією. При виділенні "СЗГ" на першому етапі визначається потреба, яку треба задовольнити, на дру-

гому - вибирається технологія і на третьому - вибирається група споживачів, з якими буде працювати фірма.

При вивченні "СЗГ" необхідно оцінити перспективи її росту, що пов'язані не тільки з темпами росту, але і з особливостями життєвого циклу попиту. Крім перспектив росту "СЗГ" характеризується також перспективами рентабельності, очікуваним рівнем нестабільності і факторами успішної конкуренції в майбутньому.

Зони стратегічних ресурсів. Протягом тривалого часу фірми могли планувати свій майбутній розвиток, виходячи з посилок необмеженості світової ресурсної бази. Однак в останні роки ситуація змінилася.

По-перше, була усвідомлена проблема обмеженості природних ресурсів. Це привело до необхідності розвитку ресурсозберігаючих технологій, ввезенню сировини з-за кордону, консервуючи власні родовища, тобто до необхідності вирішувати проблему забезпечення виробництва природними ресурсами в стратегічній перспективі.

По-друге, стагфляція світового масштабу привела до дефіциту грошових ресурсів і загальмувала розвиток багатьох фірм. При обмежених коштах фірмам приходится розміряти те, що вони хотіли б зробити, з тим, що вони можуть. Все більшого значення набувають такі зони стратегічних ресурсів як світові фінансові і кредитні інститути.

По-третє, істотно змінився погляд на людські ресурси. Якщо раніше працівник розглядався як виконавець окремих робіт і функцій, то в даний час співробітники розглядаються як основа організації, її головна цінність і джерело благополуччя. Проблема створення стратегічних зон в області людських ресурсів є актуальною для будь-якої фірми, тому що професійно підготовлені і лояльні по відношенню до компанії працівники багато в чому визначають її успіх. Це змушує фірми співпрацювати з ведучими навчальними центрами, реалізовувати довгострокові програми набору, підготовки і перепідготовки кадрів, формулювати стратегії мотивації персоналу і велику увагу приділяти стимулюванню праці.

Коли фірма зіштовхується з проблемами в забезпеченні стратегічними ресурсами, виділення в ресурсних потребах зон стратегічних ресурсів - важливий крок у формулюванні її ресурсної стратегії.

Природні ресурси, електроенергія, фінанси, людські ресурси обмежені в тому чи іншому ступені, і це треба враховувати при розробці стратегічних планів. Але є й інший вузький зміст даного поняття

тя, що відокремлює стратегічні ресурси, індивідуальні для кожного підприємства.

Групи стратегічного впливу. В той момент, коли фірма перестала розглядати себе як закриту систему, її відносини із суспільством з другорядної проблеми перетворилися в одну з ключових. Засоби масової інформації широко висвітлюють різні аспекти діяльності підприємств. Уряди різних країн приймають директивні рішення (антимонопольне законодавство, закони про рекламу, захист прав споживачів і т.п.), істотно обмежуючі можливості фірм впливати на ринок і підсилювати свої позиції. Широка публіка також впливає на положення фірми. Фірма випробує впливу з боку різних груп в ній самій: власних робітників та службовців, добровільних помічників, управляючих.

Усе вищевикладене приводить до необхідності розробки стратегій відносин із суспільством. При цьому варто проаналізувати різні соціально-політичні впливи і сформувані чітко визначені групи стратегічного впливу.

Ретельний вибір СЗГ, виділення ЗСР (зон стратегічних ресурсів) і визначення груп стратегічного впливу - задача, яка повинна постійно вирішуватися верхнім ешеленом менеджменту підприємства.

V. Стратегічні рішення в управлінні організацією

Управлінське рішення - це директивний акт цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, заснований на аналізі існуючої ситуації, визначення мети дії та утримуючий програму досягнення цілей.

Стратегічні та оперативні рішення. Керуючись критеріями області впливу рішення, часу його дії, ієрархічного рівня ухвалення рішення, багато авторів виділяють стратегічні й оперативні (поточні) рішення (рис.1).

Перше фундаментальне розходження стратегічних і оперативних рішень складається в масштабі їх дій, що пов'язано з числом областей, які стосуються цих рішень, тобто з їх параметрами. Оперативні рішення впливають на якусь визначену ділянку діяльності компанії, наприклад, розширення діяльності по просуванню продажу, збільшення кількості продукції, що випускається. Стратегічні рішення впливають на всі сфери діяльності фірми. Вони стосуються фінансової, виробничої, комерційної, соціальної області, тобто, за своєю суттю є багатопрофільними. Оперативні - частіше однопрофільні.

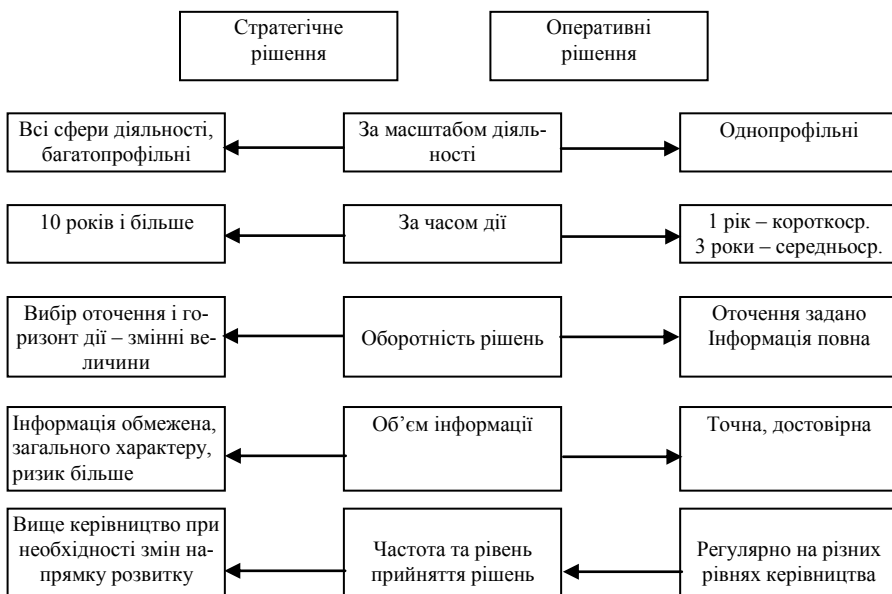


Рис.1. Стратегічні та оперативні рішення

Друге розходження - тривалість часу дії. Стратегічні рішення діють протягом тривалого часу (10 і більш років), оперативні - короткострокові (1 рік) або середньострокові (3 роки).

Наступний критерій - оборотність рішень. Стратегічні рішення подібні танкеру: почавши рух, він може зупинитися тільки через десяток морських миль.

При ухваленні оперативного рішення оточення задано, і менеджер приймає рішення на основі наявної в нього інформації про товари, ринки, конкурентів, технології. При ухваленні стратегічного рішення час і оточення вважаються змінними величинами, тому що саме вибір оточення і горизонт дії лежать в центрі стратегічних рішень.

Одне з найбільш важливих відмінностей пов'язано з об'ємом інформації. Стратегічне рішення часто приймається в умовах наявності обмеженої інформації загального характеру, в той час як оперативне рішення спирається на точну, досить достовірну інформацію. Тому навіть добре підготовлене стратегічне рішення містить певну частку ризику.

Іншими критеріями є частота і рівень ухвалення рішення. Стратегічні рішення звичайно приймаються вищою управлінською лан-

кою, оперативні рішення - всією управлінською структурою підприємства.

Необхідно підкреслити зв'язок між ієрархічним рівнем ухвалення рішення і частотою його прийняття; якщо рішення по поточним питанням приймаються регулярно на різних рівнях управління, то стратегічні рішення приймаються тільки на вищому рівні при необхідності зміни перспективних напрямків розвитку компанії.

Програмовані і непрограмовані рішення. Програмовані рішення приймаються відповідно до писаних чи неписаних правил, процедур, моделей, які полегшують процес ухвалення рішення в повторюваних ситуаціях, шляхом обмеження або виключення альтернатив. Якщо проблема повторюється, і її складові елементи можуть бути визначені і проаналізовані, отже вона може бути вирішена шляхом ухвалення програмованого рішення.

Непрограмоване рішення приймається у випадку незвичайної або виняткової ситуації, коли проблема значна і вимагає особливого підходу. Чим вище положення менеджера на ієрархічній градації, тим більше ціниться вміння приймати непрограмовані рішення.

Структуровані і неструктуровані рішення. Структуровані рішення відповідають проблемам, структура яких відома. Існують методи (автоматизовані), які дозволяють наблизитися до структуризованого рішення. Неструктуровані рішення є похідними від евристики, тобто вимагають оригінального, інтуїтивного пошуку в прийнятті рішення.

Останнім часом здійснюється перехід від неструктурованих рішень до структурованих і від структурованих до програмованих. Це забезпечується накопиченням досвіду і прогресом інформаційних і програмних технологій.

| Тип рішення Рівень процесу | Програмовані | Структуровані | Неструктуровані |
|-------------------------------|---|------------------------------------|---|
| Стратегічний | Розташування заводів і торгових представництв | Купівля нового підприємства | Рішення про диверсифікацію |
| Адміністративний | Аналіз розриву зі стандартними витратами | Процедура відновлення устаткування | Визначення розміру індивідуальної винагороди. |
| Оперативний | Звільнення від поточних клієнтських заборгованостей | Розробка маршруту постачання | Виробництво специфічних деталей |

Що стосується стратегічних проблем, то можуть пройти місяці, роки, перш ніж керівництво помітить необхідність повної переорієн-

тації підприємства. Цей ефект уповільнення варіює в залежності від підприємства або конкретного випадку, і впливає на процес ухвалення рішення.

Втілення стратегічного рішення поєднано з більш великими витратами, ніж реалізація адміністративного рішення, хоча й воно обходиться недешево.

Контрольні питання та завдання

1. Що включає в себе поняття "конкурентні переваги фірми"? Що являється джерелом конкурентних переваг?
2. У чому полягає сутність стратегічного менеджменту? У чому полягає відміна стратегічного менеджменту від оперативного управління?
3. Чим відрізняється довгострокове планування від стратегічного?
4. Сформулюйте поняття "стратегічна зона господарювання", "стратегічні ресурси", "групи стратегічного впливу"?
5. Яку роль концепція стратегічних зон господарювання, стратегічних ресурсів та груп стратегічного впливу відіграє в діяльності організацій?
6. У чому полягає фундаментальна відміна стратегічних рішень від оперативних?
7. Які рішення відносяться до програмованих, а які до не програмованих?
8. Чи можна опанувати нову стратегію та орієнтуватися на існуючий стратегічний потенціал організації? Прокоментуйте відповідь.

Тема 3. Модель стратегічного стану організації (стратегічний куб)

План.

1. Економічний аспект стратегічного стану системи. Рівні прийняття стратегічних рішень.
2. Політичний аспект стратегічного стану системи.
3. Організаційний аспект стратегічного стану системи.
4. Варіанти стратегічного стану підприємства.

I. Економічний аспект стратегічного стану системи. Рівні прийняття стратегічних рішень

Вдосконалювання системи управління підприємством може проводитися з використанням різноманітних підходів. Одним з них є модель стратегічного стану або стратегічний куб. Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від розробки трьох складових, які характеризують її роботу. До них відносяться економічна, політична і організаційна компоненти.

Розробка економічного аспекту залежить від вирішення 4-х основних питань: Чого хоче підприємство? Що воно являє собою на даний момент? Що воно хоче робити? Що воно буде робити?

Відповіді на запитання: „Чого хоче підприємство?” можна за допомогою наступних дій:

1. Визначення стратегічних зон господарювання (СЗГ), тобто тих видів діяльності з позиції товар - ринок, які подібні з погляду стратегії.
2. Формулювання місії організації, тобто розкриття сенсу існування організації і визначення її сфери діяльності,
3. Визначення кількісних і якісних цілей, яких підприємство хоче досягти за плануємий період. Наприклад, збільшити на 75% товарообіг за 4 роки і стати лідером галузі в області розробки нових товарів.
4. Вибір портфеля видів діяльності, якими підприємство хотіло б займатися в перспективі.

Для того, щоб відповіді на друге питання необхідно виконати:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Визначення для кожної СЗГ 1) основних тенденцій розвитку зовнішнього середовища; 2) передбачити негативний вплив загроз і здійснити можливості; 3) спланувати те, що треба робити для досягнення успіху.

2. Оцінка потенціалу. Це оцінка сукупності наявних засобів, їх переваг і недоліків для кожної СЗГ експертиза кожної з них. Наприклад, гарне виробниче устаткування, нерозвинена збутова мережа, відомий знак якості.

3. Вивчення відхилень від планових показників. Між тим чого хоче фірма, і тим, що є, існує розрив, який необхідно проаналізувати.

4. Аналіз існуючого господарського портфеля. Необхідно описати існуючий портфель і проаналізувати розходження між бажаним і дійсним. Наприклад, треба зробити, щоб портфель складався з нових видів діяльності, заснованих на колишній, але стабільній базі, яка відповідає наявним ресурсам.

Що хоче робити підприємство?

1. Визначення **стратегічних напрямків розвитку**. Чи варто підтримувати якийсь вид діяльності на його нинішньому рівні чи краще поступово відмовитися від нього, чи варто орієнтувати його на новий ринок або новий сегмент?

2. **Формулювання стратегій**. Визначається глобальна стратегія розвитку, а також стратегії для кожного господарського підрозділу (ділові стратегії), на базі яких розробляються функціональні та операційні стратегії. Наприклад, корпоративною стратегією визнана стратегія інтернаціоналізації, а діловою стратегією для одного з підрозділів – стратегія диференціації.

3. **Оцінка стратегій та політики**. Полягає в аналізі внеску стратегій в реалізацію цілей і місії підприємства, враховуючи обмеженість наявних ресурсів і тенденцій розвитку зовнішнього середовища.

Що буде робити підприємство?

1. **Вибір стратегії**. Мова йде про вибір стратегій і політики, які будуть застосовані в залежності від пріоритетів підприємства. Наприклад, чи направити всі зусилля на розробку нових товарів і розвиток чи на посилення нових видів діяльності.

2. **Розробка програм і планів дії**. Хто що повинен робити в першу чергу і коли? З такими питаннями зіштовхується підприємство при плануванні своєї діяльності. Наприклад, може варто поліпшити положення в тих СЗГ, що занепали, ніж зосередити всю увагу на створенні нових продуктів? і т.д.

3. Бюджетування. Розробка фінансового плану й оцінка фінансових наслідків зробленого стратегічного вибору. Наприклад, який буде

додатковий дохід від виробництва нової супутньої продукції і які будуть його витрати?

4. Пошук **системи управління, адекватної стратегії**. Яку структуру, який контроль, яке планування, який спосіб організації підприємства варто вибрати, щоб реалізація стратегії мала більше шансів на успіх? Наприклад, що буде краще децентралізоване планування, чи централізоване? Чи буде контроль проводитися лише у відношенні до результатів, чи він торкнеться і деяких задач?

Однак, розглядаючи перелічені питання, необхідно пам'ятати, що більш важливо розробити механізм цього процесу і забезпечити його функціонування. Спрощена схема цього процесу показує, що він є циклічним і інтерактивним (рис. 1).

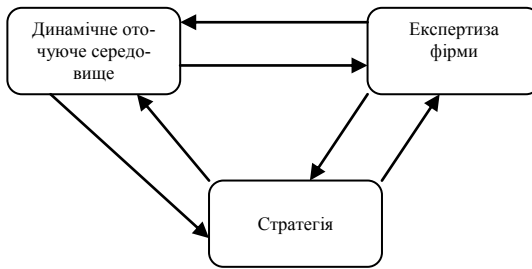


Рис. 1. Спрощена схема процесу розробки економічної компоненти стратегічного стану організації

В дійсності цей процес не є лінійним. Мова йде про ітераційний процес, що дозволяє поступово прийти до рішення. Це рішення буде продуктом зіставлення погроз і можливостей, запропонованих зовнішнім середовищем, стратегій розвитку і посилення компетенції персоналу.

На підприємстві існує декілька рівнів прийняття стратегічних рішень.

На вищому рівні управління (загальна (корпоративна) стратегія) розглядається декілька самих важливих проблем. Мова йде про: 1) місії і загальні цілі; 2) про глобальне бачення сукупності видів діяльності підприємства; 3) про дослідження довгострокових конкурентних переваг; 4) про розподіл ресурсів і зусиль між видами діяльності в залежності від пріоритетів.

На рівні господарського підрозділу велике значення будуть мати деякі інші питання. Пошук відмінних рис і конкурентної переваги грає тут головну роль. В цих умовах всі зусилля по реалізації стратегії спря-

мовані на адаптацію видів діяльності до особливостей їх специфічного зовнішнього середовища, на розвиток самих цих видів діяльності на схожих ринках, на вибір номенклатури продукції, напрямку досліджень.

Однак на цьому рівні розглядаються і питання розробки економічного аспекту формулювання стратегії, розглядувані на рівні вищого керівництва підприємства (за винятком визначення місії і стратегічних цілей розвитку), але в більш детальному виді.

До цих питань додаються питання, присвячені вибору стратегії і формулюванню планів і програм дій, оцінці фінансових результатів діяльності.

II. Політичний аспект стратегічного стану системи.

В даний час неможливо приймати рішення в атмосфері, вільній від будь-якого політичного впливу, під яким розуміється діяльність присутніх у середовищі, що оточує підприємство, і на самому підприємстві факторів впливу й осіб, які переслідують часто протилежні цілі. Політичний аспект, як і економічний, пов'язаний з чотирма основними питаннями.

Які фактори впливу і діючі особи в даний час?

1. Виявлення факторів і груп стратегічного впливу, тобто сукупності людей, організацій, з якими підприємство вступає у взаємини. Наприклад, акціонери, профспілки, асоціація споживачів, органи влади і представники політичних партій.

2. Аналіз **зв'язків між факторами впливу і підприємством.** Мова йде про оцінку відповідного впливу, який може здійснювати кожен фактор на підприємство, і про облік змін цього впливу. В результаті треба виявити сприятливі можливості для підприємства і небезпечності, з якими можна зіштовхнутися. Наприклад, можливість початку компанії бойкоту товарів підприємства, організованої асоціацією споживачів або субсидії держави експортерам товарів.

3. Виявлення політичних прихильників підприємства і його опозиціонерів. Деякі з факторів впливу будуть сприяти досягненню підприємством своїх цілей через збіг інтересів. За інших факторів цілі підприємства будуть прийматися як погроза своїм інтересам і інші підприємства будуть перешкоджати реалізації цих цілей. Важливо впізнати своїх потенційних союзників і супротивників.

Який напрямок і сила впливу цих факторів?

1. Аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх політичних факторів. Визначення впливу, який внутрішній або зовнішній фактори спричиняють на реалізацію цілей підприємства. Наприклад, на самому підприємстві

тві можуть скластися групи людей, які гальмують успішне здійснення стратегії, використовуючи свою владу.

2. Оцінка внутрішньої структури факторів впливу. Розуміється сукупність взаємозв'язків факторів впливу. Оцінка структури факторів впливу дозволить підприємству оцінити і врахувати їх сильну і слабку сторони. Наприклад, боротьба за владу всередині конкуруючої фірми (її вразливе місце), яке можна використовувати для зміцнення своїх позицій.

3. Передбачення дій факторів впливу. Щоб зробити необхідні кроки для запобігання негативного впливу цих факторів на підприємство.

Що можна розпочати робити у відношенні факторів впливу?

1. Пошук стратегічної незалежності. Межі цієї незалежності визначають мінімальну основу автономного функціонування підприємства і, ту базу, на основі якої підприємство могло б вести переговори з іншими економічними суб'єктами про надання йому сприяння в чому-небудь.

2. Відбір союзників. Визначивши, що підприємство може зробити саме, необхідно з'ясувати, хто з оточуючих його економічних суб'єктів може сприяти досягненню її цілей і хто може допомогти перебороти погрози. Наприклад, зіштовхнувшись з технологічним викликом конкурентів, підприємство може знайти союзників серед державних органів та інших фірм для виділення додаткових засобів, необхідних для модернізації виробничого процесу.

3. Відбір союзників і переговори по створенню коаліцій. Вибір союзників для створення коаліцій буде залежати з одного боку, від їх можливого внеску в реалізацію стратегії підприємства, з іншого боку, від здатності майбутньої коаліції протистояти своїм опозиціонерам.

Що вирішено розпочати?

1. Формулювання політичного аспекту стратегії. Мова йде, з одного боку, про визначення дій, які дозволять мати вигоду з сили коаліції слабких сторін конкурентів, з іншого боку, про підготовку всіх необхідних заходів, що заповнять недоліки коаліції і дозволять протистояти діям опозиціонерів.

2. Передбачення дій опозиціонерів. Під час здійснення підприємством своєї стратегії опозиціонери теж будуть діяти і реагувати на цю стратегію. Для того, щоб підприємство могло швидко реагувати на їх дії, необхідно проаналізувати можливу в майбутньому реакцію опозиціонерів. Можна розробити різні контрстратегії чи дії на випадок непередбаченого розвитку подій. Треба заздалегідь продумати, що необхідно буде робити в кожному з цих випадків, що можна спробувати змінити, які треба буде провести переговори.

III. Організаційний аспект стратегічного стану системи.

В організаційному аспекті відповідаємо на наступні питання:

1. Який тип організації?

Для цього необхідно:

- 1) з'ясувати, яка ступінь децентралізації;
- 2) визначити розмір операційних підрозділів (великі, дрібні);
- 3) визначити тип розподілу праці (виникнення спеціалізованих функцій);
- 4) з'ясувати, які використовуються засоби координації (формальні правила, процедури);
- 5) оцінити ступінь розробленості інформаційної системи.

2. Який процес прийняття рішень?

Для цього необхідно:

1. Оцінити систему планування, яка існує в організації (формалізованість чи ні).
2. Визначити початкові етапи і горизонти планування.
3. Оцінити конкретність і зрозумілість змісту планів (деталізування планів).
4. Оцінити процес ухвалення рішення і роль відповідальних осіб при плануванні (послідовність планування жорстка, ні; роль відповідальних осіб чітко визначена чи ні).

3. Який спосіб мотивації?

Для цього необхідно:

1. Визначити ступінь участі персоналу в прийнятті рішень.
2. Проаналізувати існуючу систему оцінки зусиль, компенсацій і винагород.
3. Встановити рамки свободи прийняття рішень для працівників.
4. Оцінити інтенсивність роботи і контролю за діями кожного співробітника.

4. Які процедури контролю?

Для цього необхідно:

1. Встановити ступінь концентрації контролю (на вищому рівні управління чи ні).
2. Визначити рівні контролю і його частоту (часто чи ні).
3. Вибрати ступінь деталізації контролю (за численними показниками чи ні, у всіх підрозділах чи вибірково).
4. Вибрати орієнтацію контролю: попередній, поточний чи наступний контроль.

Процес формулювання організаційного аспекту стратегічного стану фірми дає не тільки інфраструктуру формулювання повноцінної стратегії, але й необхідні засоби для її реалізації. Однак організаційний аспект, відірваний від двох інших аспектів, економічного і політичного, не може повною мірою відігравати роль сполучної ланки між різними соціальними й економічними факторами зовнішнього середовища підприємства.

IV. Варіанти стратегічного стану підприємства.

Три компоненти стратегічного стану фірми є взаємодоповнюваними. Економічна підсилює політичну, і обидві обрамлені і направлені організаційною. Однак якщо одній з них віддається перевага на шкоду іншим, то це може привести до дуже відрізняючих одну від одної та іноді деструктивним типам стратегічного стану (рис. 2).

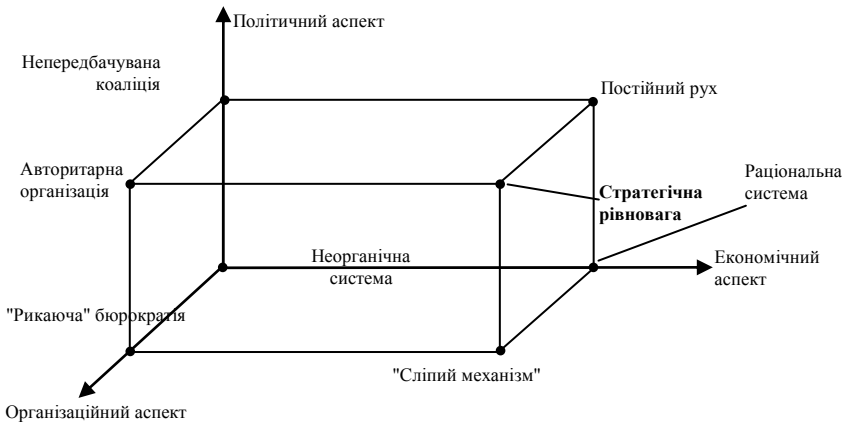


Рис. 2. Стратегічний куб

"Рикаюча" бюрократія

Коли домінує організаційний аспект на шкоду двом іншим, то фірма прийде до такого стану, що називається "рикаючою" бюрократією. В цьому випадку вся діяльність всередині фірми орієнтована на процес, що строго регламентується діючими внутріфірмовими правилами і процедурами, а не на кінцевий результат. Централізовані системи координації і контролю дозволяють постійно стежити за організацією з метою зберегти все як є, ніж щось розвивати. Задачі розділені і чітко закріплені за окремими особами. Акцент робиться на рішення специфічних проблем в строго визначеній послідовності, а не на глобальних цілях, про які члени

організації часто забувають або про які не знають. Мова йде про бюрократію, що забуває про кінцевий результат, акцентуючи увагу на поточній роботі.

Невизначені коаліції

Коли домінує політичний аспект. В цьому випадку єдиною значущою річчю є пошук і формування груп за інтересами. При створенні цих коаліцій керуються лише кон'юнктурними запитами, без врахування напрямку, в якому треба прямувати і який визначає раціональний шлях розвитку фірми. Структура організації змінюється відповідно до щохвилинних проблем і типу коаліцій, створених для вирішення цих проблем. Мова йде про систему, що знаходиться в постійному русі, і яка ставить в занадто привілейований стан окремих індивідуумів і групи на шкоду організації в цілому.

Раціональна система

Коли домінує економічний аспект. В цій системі фірма розглядається як унікальний економічний суб'єкт, який прагне досягти чітко визначеної мети, встановленої з врахуванням аналізу навколишнього середовища і внутрішнього стану організації. Досягнення цієї мети здійснюється шляхом знаходження оптимальної комбінації засобів і зусиль, розпочатих компанією, причому ніякі зовнішні чи внутрішні групи і коаліції цьому не перешкоджають. Мова йде про організацію, що шукає шлях, який веде до раціонально визначених оптимальних рішень і поставлених цілей.

Постійний рух

Коли перевага віддається політичному і економічному аспектам. Формулювання стратегії тільки в розрізі економічних і політичних аспектів може призвести до задовільного результату. Однак відсутність організаційного аспекту, який дозволяє реалізувати напрямок на досягнення поставленої мети рішення, приводить до постійної роботи з обмірковуванням стратегії, а також до постійного перегляду рішень, що викликано діалектичним зв'язком політичного і економічного аспектів. Фірма зіштовхується з великою нестабільністю через відсутність організаційної інфраструктури для узагальнення досягнутих результатів, що дозволяла б здійснити безупинну цілеспрямовану діяльність.

Авторитарна організація

Комбінація політичного і організаційного аспектів. При цьому на перше місце ставляться особисті цілі діючих на фірмі осіб, що намагаються орієнтувати всі зусилля компанії в такому напрямку, щоб

вони відповідали досягненню їх власних інтересів. Тим часом урахування прагнень окремої групи всередині і за межами фірми входить в суперечність з встановленими правилами, процедурами, системою контролю, зумовленими організаційним аспектом. Така ситуація має вибухонебезпечний характер, тому що реалізація „політичної” стратегії обмежена організаційним аспектом, який не адаптований до фірми.

"Сліпий механізм"

Комбінація організаційного і економічного аспектів. Ця назва відображає відсутність усякого людського, соціального і політичного факторів в процесі формулювання стратегії. Тут наголос робиться лише на цілі і економічний аспект стратегії, який базується на цілій системі правил і процедур, які допомагають їх реалізації. На противагу дуже нестабільній „авторитарній організації” в даному випадку фірма знаходиться в зовсім стабільній системі, але не адаптованій до реальної ситуації. Однак організація думає, що вона управляє цією ситуацією.

Неорганічна система

Відсутність і політичного, і економічного, і організаційного аспектів. Цілком позбавлена життя і нездатна діяти і реагувати на вплив зовнішнього середовища. Мова йде про організацію, в якій немає ні засобів, ні бажання виконувати які-небудь задачі, ні вміння ставити перед собою цілі.

Стратегічна рівновага

Однчасне урахування економічного, політичного і організаційного аспектів веде до положення рівноваги. В даному випадку триває постійний пошук відповідності, з одного боку, між глобальними цілями фірми і приватними цілями людей і груп всередині і за межами фірми, з іншого боку, між характеристиками цієї фірми. Три складових стратегічного стану доповнюють і врівноважують один одного, за рахунок дії організаційної інфраструктури, що є кращою гарантією строгого постійного контролю за реалізацією стратегії.

Однак ця рівновага стабільна лише відносно, тому що зміна загальної ситуації може викликати зміни в економічному, політичному і організаційному аспектах стратегічного стану. Але мова йде про комбінацію, яка дуже бажана, тому що сукупність цих трьох аспектів досить гармонічна.

Контрольні питання та завдання

1. Побудуйте модель стратегічного стану організації.
2. Що належить до економічного аспекту формування стратегії?
3. У чому сутність політичного аспекту формування стратегії?
4. Значення для організації організаційного аспекту формулювання стратегії.
5. Які варіанти стратегічного стану організації?
6. Як оцінити ступінь орієнтації фірми на той чи інший вектор моделі стану компанії?
7. Яке співвідношення політичного, економічного та організаційного аспектів забезпечує компанії найбільш стійке положення? Чому?

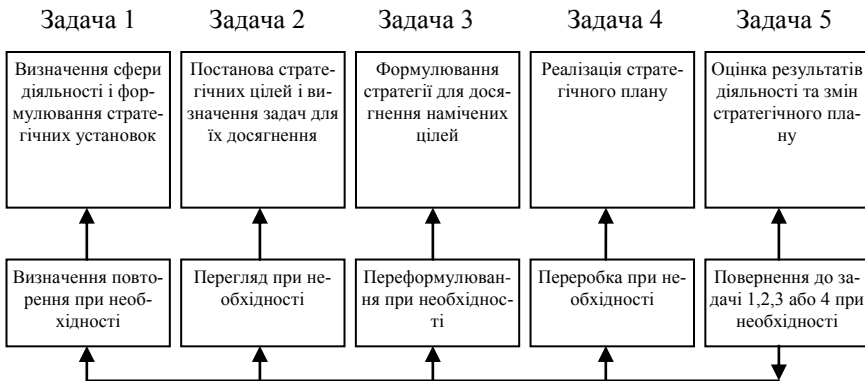
Тема 4. Основні етапи стратегічного управління

План.

1. П'ять задач стратегічного управління.
2. Правила розробки ефективної стратегії.
3. Урахування фактору конкурентних переваг при розробці стратегії.

I. П'ять задач стратегічного управління.

Стратегічне управління - це постійний процес розробки і реалізації стратегічних планів. А.Стрікленд і А.Томпсон виділяють п'ять основних постійно реалізуємих задач стратегічного управління.



Кожна з перерахованих задач вимагає постійного аналізу і рішення: вносити які-небудь зміни в існуюче положення речей або залишити все як є. Керівництво підприємства не може дозволити собі розкіш відвернутися від стратегічних задач. Так само як командир корабля постійно звіряє маршрут руху з прокладеним курсом, уникаючи певних корективів, а у випадку виникнення несподіванок змінює його, менеджер оцінює відповідність ситуації сформульованим стратегічним цілям.

В процесі стратегічного управління ніщо не є раз і назавжди вирішеним, тому що попередні дії набувають змін в залежності від трансформації зовнішнього середовища, появи нових можливостей або погрозу, здатних вплинути на конкурентоздатність підприємства.

Зміна ситуації як поза, так і всередині підприємства вимагає постійного внесення корективів, тому процес стратегічного управління являє замкнутий цикл.

Проблема оцінки діяльності і прийняття корективів є одночасно початком і закінченням процесу стратегічного управління. Задача управління - знаходити шляхи для поліпшення існуючої стратегії і стежити за тим, як вона перетворюється в життя.

Частіше, коректуванням зачіпають приватні аспекти діяльності підприємства, не змінюючи загального стратегічного курсу. Але іноді при різкій зміні зовнішньої ситуації і виникненні стратегічних необхідностей або при серйозному збої у функціонуванні самої ситуації необхідно приймати радикальні заходи.

Знати, відкіля «дме вітер», буває часто досить складно. В стратегічному керуванні прийняття наслідку (зовнішній прояв проблеми) може привести до найтрагічнішим для організації наслідкам. Така помилка те саме що помилка лікаря, який лікує прояв хвороби, нічого не знаючи про саму хворобу і причини її виникнення. Але ж той самий прояв можуть мати зовсім різні хвороби, і лікувати їх потрібно по-різному.

Хто ж ці люди, яким організація довірила своє «здоров'я» і долю, і яку посаду в ієрархії управління вони займають?

Всі менеджери беруть участь в процесі розробки і реалізації стратегії. Відповідальність же за успішне втілення стратегії всієї організації лежить на виконавчому директорі або керівнику підприємства.

На рівні структурних підрозділів підприємства, функціональних відділів, операційних ланок керівники даних служб грають ключову або допоміжну (в залежності від ситуації) роль у розробці стратегічного плану. Кожен менеджер розробляє і стежить за виконанням стратегії в рамках підзвітної йому області. В такому складному організмі, як підприємство, немає незначущих елементів: збій у функціонуванні будь-якої ланки може мати серйозні наслідки.

Однією з основних причин, що зумовили участь менеджерів середньої і нижчої ланки управління в процесі стратегічного управління, є той факт, що чим більш складною і диверсифікованою є діяльність організації, тим суцужніше верхньому ешелону управління вникати в деталі і відпрацьовувати стратегічні задачі на всіх рівнях управління.

Безперервність процесу стратегічного управління пояснюється також постійною інформаційною взаємодією зверху вниз і знизу вгору між рівнями ієрархії, а також в горизонтальному напрямку. Не знаючи місії підприємства, його стратегічних цілей, важко розробити стратегічний план функціонального відділу. З іншого боку, прагнення і професіоналізм менеджерів середньої ланки дозволяють керівництву ставити реальні, здійсненні завдання. Постійна оцінка СЗГ, ЗСР і факторів стратегічного впливу - задача всіх менеджерів підприємства.

Звичайно, говорячи про процес стратегічного управління, ми маємо на увазі діяльність великих підприємств. Але масштаб операцій не впливає на суть даного процесу. Для невеликої хлібопекарні або авторемонтного підприємства постійна адаптація до змін зовнішнього середовища важлива ще більше, ніж для великого підприємства, що деякою мірою здатно формувати це середовище.

II. Правила розробки ефективної стратегії*

При виборі ефективної стратегії доцільно додержуватися наступних правил:

1. Один з найбільш важливих критеріїв - співвідношення зі стратегічними факторами, отриманими в результаті SWOT-аналізу. Якщо стратегічна альтернатива не використовує зовнішні можливості і ключові сили сторони, не враховує складності і погрози, то вона приречена на невдачу.

2. Важливим є наступний момент: чи може стратегічна альтернатива забезпечити виконання раніше поставлених цілей.

Чи відповідає вона корпоративній думці?

3. Необхідно переконатися, що всі функціональні стратегії, що підтримали дану стратегічну альтернативу, взаємозалежні.

4. Необхідно враховувати ступінь ризику даної альтернативи, особливо якщо мова йде про залучення крупних активів.

5. Варто брати до уваги реакцію на дану стратегічну альтернативу різних груп впливу, які належать як зовнішньому так і внутрішньому середовищу організації.

Найбільш розповсюдженим методом оцінки ймовірного впливу кожної стратегічної альтернативи на майбутній розвиток компанії є **розробка сценаріїв, які** передбачають всі можливі варіанти розвитку. На практиці розглядають звичайно три варіанти розвитку подій: оптимальний, песимістичний і компромісний. Якщо ці сценарії адек-

* Повторити тему "Концептуальна схема стратегічного управління"

ватно відображають тиск з боку зовнішнього і внутрішнього середовища, інтереси вищого керівництва, відношення компанії до розподілу ризику, то вони є ефективним інструментом, який допомагає менеджеру вибрати стратегічну альтернативу, як найкраще сприяють досягненню цілей організації.

Сформульована стратегія починає застарівати з моменту свого прийняття. Це відбувається внаслідок безперервної зміни середовища й організації. Але безперервна адаптація стратегії була б не тільки дорогим, але і практично неможливим заняттям. Доводиться миритися з деякою недосконалістю стратегії, проводячи її відновлення на регулярній основі, а також у випадку серйозних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі і напрямках розвитку організації.

III. Урахування фактору конкурентних переваг при розробці стратегії.

В основі будь-якої стратегії повинні лежати конкурентні переваги. Стратегічне управління можна визначити як управління конкурентними перевагами.

Конкурентні переваги - висока компетентність підприємства в якій-небудь області, що створює найкращі можливості переборювати вплив конкуренції, залучати споживачів і зберігати їх прихильність товарам підприємства.

Основою конкурентних переваг є межі можливостей компанії організувати більш ефективно в порівнянні з конкурентами функціонування всіх елементів ланцюга цінностей.

Теорія конкурентних переваг прийшла на зміну теорії порівняльних переваг. Порівняльні переваги, які лежать в основі конкурентноздатності країни чи фірми, визначаються наявністю і використанням тих факторів виробництва, що знаходяться в достатку, таких як трудові і сировинні ресурси, інфраструктура. Але в міру розвитку технологічних інновацій і глобалізації бізнесу змінюється структура міжнародної конкуренції і на зміну порівняльним перевагам приходить нова парадигма - конкурентні переваги. Це означає наступне:

- переваги перестали бути статичними, вони змінюються під впливом інноваційного процесу (технології виробництва, методи управління, способи доставки і збуту продукції і т.д.).

Тому для втримання конкурентних переваг потрібно постійне впровадження нововведень;

- глобалізація бізнесу змушує компанію враховувати регіональні і міжнародні інтереси;

- держава, територія розглядається як основа стратегії компанії, а не тільки як місце, де компанія здійснює свою діяльність.

Конкурентні переваги, основані на економічних факторах, визначаються:

1) кращим загальноекономічним станом ринків, на яких діє підприємство, виражається у високій середньогалузевій нормі прибутку, невеликих термінах окупності капіталовкладень, сприятливій динаміці цін;

2) ефектом масштабу виробництва, який проявляється в тому, що підприємства, які мають великі обсяги виробництва можуть розраховувати на існуючі більш низькі питомі витрати, ніж підприємства з одиничним, дрібним і серійним типами виробництва, що дозволяє їм успішно конкурувати за ціною пропозиції.

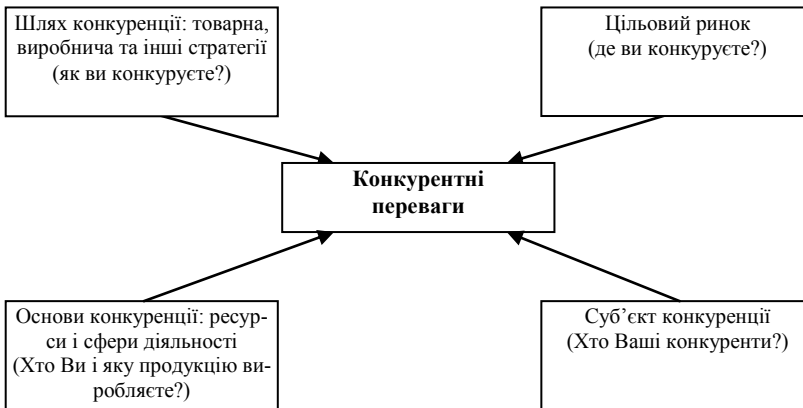


Рис.2. Визначення конкурентних переваг

Перевага в рівні собівартості може виникати в наслідок нерівності стартових умов функціонування на ринку. В першу чергу це стосується можливості широкого доступу до більш дешевих і зручних сировинних джерел, технологічні переваги. Немаловажне значення має доступність позикового капіталу при більш низьких процентних ставках і пільгових умовах кредитування, зроблені раніше внески в рекламу продукції і розвиток збутової мережі.

3) ефектом масштабу діяльності, яка проявляється в можливості задовольняти самі різноманітні запити споживача, встановлюючи при

цьому високі ціни на кінцевий продукт за рахунок його комплексного характеру;

4) ефекти досвіду навчання, який виражається в більшій ефективності праці внаслідок спеціалізації за видами і методами роботи, технологічних інновацій у виробничих процесах, оптимальних завантаження устаткування, більш раціонального використання ресурсів, впровадження нових концепцій товарів. Відповідно до розрахунків, витрати на одиницю продукції під дією додаткових факторів зменшиться на 20% при кожному подвоєнні обсягу продукції, що випускається;

5) економічним потенціалом підприємства. Економічний потенціал підприємства в значній мірі визначає можливість компанії забезпечити свою стратегічну гнучкість, яка залежить від багатьох факторів, в тому числі від здатності фірми швидко вишукувати й ефективно використовувати джерела фінансування. Цими джерелами, крім власних засобів, є:

залучений капітал (можливість використовувати довгострокові і короткострокові кредити і позики, в т.ч. засоби державної підтримки);

інші джерела фінансування, наприклад поточні (короткострокові) пасиви, такі, як заборгованість по оплаті праці, по розрахунках з бюджетом, по майновому й особистому страхуванню.

Конкурентні переваги нормативно-правового характеру.

Конкурентні переваги, основані на законотворчих і адміністративних заходах, стимулюючій політиці уряду в області обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок в аналізованій товарній сфері.

До них можна віднести:

- пільги чи інші привілеї, надані регіону або окремому підприємству органами влади (накази президента, постанови уряду і місцевих органів влади, які можуть дозволити тільки одному підприємству робити, закуповувати або поставляти визначену продукцію);

- можливості безперешкодного ввозу вивозу товарів за межі адміністративно територіального утворення (області).

Ці переваги відрізняються від інших тим, що можуть бути відносно швидко і цілком знешкоджені скасуванням відповідних законодавчих актів.

Конкурентні переваги структурного характеру.

Конкурентні переваги структурного характеру визначаються високим рівнем інтеграції процесу виробництва і реалізації в компанії, яка дозволяє реалізувати переваги внутрікорпоративних зв'язків у вигляді трансфертних внутрішніх цін, доступу до сукупних інвестиційних, сировинних, виробничих, інноваційних і інформативних ресурсів, загальної збутової мережі. При цьому інтеграція здобуває наступні форми:

інтеграція назад, щоб отримати в володіння чи поставити під твердий контроль постачальників;

інтеграція вперед з метою впровадження в систему розподілу виробленої продукції;

горизонтальна інтеграція в результаті об'єднання або посилення взаємодії фірм, які випускають однорідні товари.

Могутнім джерелом посилення конкурентної позиції компанії є використання взаємозв'язків між її різними підрозділами і СЗГ. Явище, коли доходи від спільного використання ресурсів перевищують суму доходів від роздільного використання тих же ресурсів, називають ефектом « $2+2=5$ » або **синергізмом**. В практиці це означає, що в певних умовах дві СЗГ, діючи спільно, досягнуть значно більших результатів, ніж вони ж, коли функціонують автономно.

Джерелом синергізму може бути:

- використання тих самих виробничих потужностей, загальної технологічної бази, загальних запасів сировини;

- координація зусиль в таких видах діяльності, як закупівля устаткування, впровадження нових технологій, управління людськими ресурсами.

- централізація управління окремими видами діяльності на різних рівнях, наприклад, використання результатів діяльності відділу досліджень і розробок різними СЗГ, спільне використання маркетингових можливостей і т.п.

Конкурентні переваги технологічного характеру

Технічні (технологічні) конкурентні переваги визначаються високим рівнем прикладної науки і техніки в галузі; спеціальними технічними характеристиками машин і устаткування, технологічними особливостями сировини і матеріалів, використовуваних у виробництві товарів; технічними параметрами продукції, застосуванням патентів.

Конкурентні переваги, пов'язані з рівнем інформаційного забезпечення

Конкурентні переваги, зумовлені гарною інформованістю, базуються на наявності банку даних про продавців, покупців, рекламну діяльність, інформації про інфраструктуру ринку. Відсутність, недостатність або невірогідність інформації є серйозною перешкодою для ведення конкурентної боротьби.

Конкурентні переваги, які досягаються в результаті протиправних дій

Конкурентні переваги, які досягаються в результаті дій, що порушують норми права, включають:

1) несумлінну конкуренцію

у відповідності до статті 85 закону «Про конкуренцію Європейського співтовариства (ЄС)» фактами несумлінної конкуренції вважаються всі угоди між підприємствами, що:

- прямо чи побічно фіксують ціни продажів або покупок або будь-які інші торгові умови;
- обмежують або контролюють виробництво, ринки, технічний розвиток або інвестиції;
- поділяють ринки або джерела постачання.

2) несумлінне виконання представниками федеральних і місцевих органів влади своїх обов'язків, бюрократизм, хабарництво, корупцію. Слід зазначити наявність неформальних відносин між відповідними органами державної влади і великих господарських суб'єктів, які діють на даному товарному ринку, що дозволяє останнім лобювати свої інтереси і домагатися рішень, спрямованих проти конкурентів;

3) кримінальні дії: рекет, контрабандний ввіз і вивіз товарів, контроль ринків кримінальними структурами.

Захист конкурентних переваг.

Конкурентні переваги можуть мати різний рівень ієрархії і відноситися до товару, підприємству, галузі, економіки в цілому, ґрунтуватися на цінових і нецінових факторах, бути довгостроковими, середньостроковими і короткостроковими, стійкими і нестабільними, унікальними і імітованими і т.д.

Головна вимога - відмінність від конкурентів повинна бути реальною, виразною, істотною. Підприємство повинно мати де-кілька (4-5) конкурентних переваг, які необхідно захищати. Засобами захисту конкурентних переваг можуть бути:

- монополія (наприклад, в сфері комунальних послуг);

- патенти, ноу-хау
- доступ до джерел сировини або комунікацій.

Конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються й утримуються тільки при постійному вдосконалюванні всіх сфер діяльності, що є трудомістким і дорогим процесом. Можливості скорочення конкурентних переваг залежать від ряду факторів. До числа цих факторів відносяться:

1. Джерела конкурентних переваг. В залежності від джерел конкурентні переваги підрозділяються на два види:

- переваги високого рангу (зв'язані з наявністю у підприємства високої репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, а також веденням перспективних НДДКР, розвинутим маркетингом, довгостроковими зв'язками з покупцями) довше зберігаються і дозволяють досягати більш високої прибутковості;

- переваги низького рангу (зв'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступних джерел сировини) не настільки стійкі, тому що можуть бути скопійовані конкурентами,

2. Очевидність джерел конкурентних переваг. При наявності явних джерел переваг (дешева сировина, певна технологія, залежність від конкретного постачальника) зростає ймовірність того, що конкуренти постараються позбавити підприємство цих переваг.

3. Інновації. Інноваційний процес дозволяє компаніям переходити до реалізації конкурентних переваг більш високого рангу і збільшити число їх джерел.

4. Відмова від наявної конкурентної переваги для придбання нової. Суть стратегії складається у визначенні того, що не треба робити, в мотивованому відмовленні від переваги в конкурентній боротьбі.

Контрольні запитання та завдання

1. Які фактори формують стратегію?
2. Які існують підходи щодо класифікації стратегій?
3. Які стратегії посилення конкурентних переваг визначав М.Портер?
4. Що включає процес розробки стратегії? Охарактеризуйте його етапи.
5. Сформулюйте правила вибору ефективної стратегії.
6. Розкрити сутність поняття "конкурентні переваги".
7. Що являється джерелами конкурентних переваг?
8. Як можна класифікувати конкурентні переваги?
9. Сформулюйте поняття "синергія". У чому полягає сутність ефекту синергії? Наведіть приклад використання компаніями синергійного ефекту?
10. Що впливає на можливості збереження конкурентних переваг?

Тема 5. Процес реалізації стратегії і контроль

План

1. Організаційне забезпечення реалізації стратегії.
2. Роль людського фактора в реалізації стратегії.
3. Управління опором змінам в процесі реалізації стратегії.
4. Контроль за реалізацією стратегії.

I. Організаційне забезпечення реалізації стратегії

Четвертий етап стратегічного управління - виконання стратегії є самим складним, тому що саме тут матеріалізуються всі розробки і наміри попередніх етапів. Існує **два правила** в організації забезпечення реалізації стратегії.

По-перше, цілі, стратегії і плани повинні бути доведені до працівників, для того щоб домогтися з їх боку не тільки розуміння того, що робить підприємство, але і виробити в них зобов'язання перед підприємством що до реалізації стратегії.

По-друге, керівництво не тільки повинно вчасно забезпечити надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, але і мати план реалізації стратегії у вигляді цільових настанов і фіксувати досягнення кожної мети.

Роль керівництва в реалізації стратегії

В процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої певні задачі і здійснює закріплені за ним функції. Вирішальна роль в організації виконання стратегії належить вищому керівництву. Його діяльність на цій стадії представляється у вигляді **п'яти послідовних кроків**.

Перший крок - поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій, їх коректності відносно одна одній і стану середовища. За допомогою цього дається остаточне «добро» на реалізацію стратегій.

Другий крок - вище керівництво повинно прийняти рішення по ефективному використанню наявних у підприємства ресурсів. Проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення по їх розподілу. Важливою задачею є приведення ресурсів у відповідність зі **стратегіями, що реалізуються**.

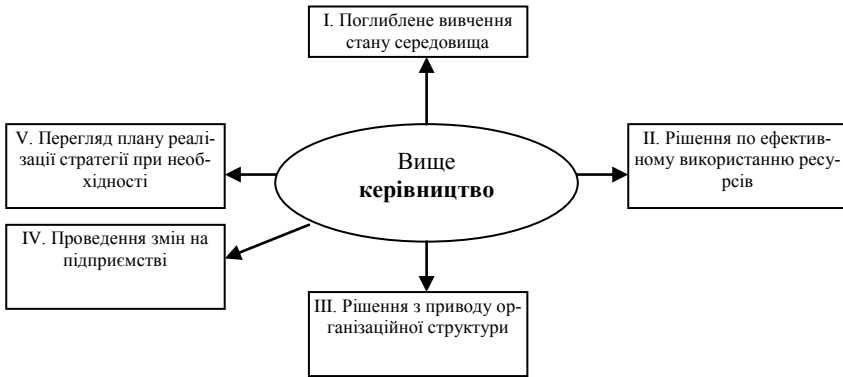


Рис. 1. Послідовність організаційного забезпечення реалізації стратегії

Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинно сприяти отриманню додаткових ресурсів або розвитку тих, що є, наприклад, програми підвищення кваліфікації співробітників.

На третьому кроці вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни в організаційну структуру підприємства.

Четвертий крок складається в проведенні необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Проблема змін винятково тонка, складна і хвороблива. Зміни не можуть бути проведені без урахування об'єктивних факторів, які задають умови і можливості проведення таких змін. Часто потрібно декілька років, щоб провести серйозні зміни на підприємстві.

При ухваленні рішення про проведення змін важливо сконцентрувати увагу на тому, **як зміни будуть** сприйняті, які сили і у якій формі будуть їм суперечити, яким повинен бути обраний стиль проведення змін і яким методом вони повинні здійснюватися.

П'ятий крок передбачає перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають нові обставини. Стратегічний план не догма і він може і повинен при визначених обставинах піддаватися модифікації. Новий план може бути прийнятий тоді, коли він обіцяє значно більші можливості отримання вигод, ніж існуючий план.

Роль організаційної структури в реалізації стратегії

Проектування нової організаційної структури (зміст діяльності керівництва при здійсненні кроку 3) особливо важливо тому, що будучи безпосередньо зв'язаним з іншими чотирма кроками, він робить на них серйозний вплив. В процесі проектування необхідно оцінити існуючу систему вертикальних і горизонтальних зв'язків в організації і визначити, яка система необхідна для найбільш ефективної реалізації стратегії. Підходи щодо створення ефективної організаційної структури дуже різноманітні, але всі їх можна звести до визначеного алгоритму.

Сам алгоритм досить простий і складається з ряду етапів уточнюючих відповідності стратегії і організаційної структури.

На основі аналізу вимог, запропонованих до організаційних структур, до сформульованої стратегії, результатам аналізу зовнішнього середовища, можна розробити спеціальні критерії для визначення структури підприємства, упорядкування всіх можливих структур у порядку їх пріоритетності та вибору структури, найбільшою мірою відповідають розробленим критеріям.

Застосовуючи ці критерії до оцінки властивостей основних типів організаційних структур, можна звузити тимчасові рамки пошуку найбільш прийнятної структури. Після цього необхідно оцінити наскільки характеристики структури **задовольняють вимогам забезпеченості ресурсами і стратегічним установкам**. Якщо відповідність досягнута, підприємство зупиняється на даній структурі, якщо ні, то уточнюється перелік критеріїв, яким повинен відповідати проєкт, і знову розглядаються різні модифікації. Процес продовжується доти, доки керівництво підприємства не прийде до висновку, що існуючі неузгодженості незначні і ними можна знехтувати. Фактично це означає поетапне заниження критеріїв оцінки і добору майбутньої організаційної структури. Головне, щоб таке заниження вимог не мало серйозного впливу на виконання стратегії і не привело до зниження ефективності діяльності підприємства.

II. Роль людського фактора в реалізації стратегії

Виділяється ряд факторів, які визначили роль персоналу в сучасному суспільстві:

1) бурхливий розвиток НТР різко змінив характер і зміст праці. Праця все в більшому ступені вимагає найвищих професійних навичок, все в меншому ступені є механічною, рутинною. Підвищен-

ня вимог до працівника одночасно означає і зростання його ролі у виробничому процесі.

2) сучасні технології і зростання професіоналізму створюють ситуацію, коли твердий контроль керівників за підлеглими втрачає свій зміст. Пошук нових, ефективних шляхів досягнення стратегічних і фінансових цілей - творчість, тому проконтролювати народження ідеї, здатної зміцнити конкурентні позиції компанії в сучасних умовах, практично неможливо;

3) зміна характеру споживчого попиту, загострення конкуренції, необхідність швидкої адаптації до умов зовнішнього середовища, що змінюються. Все це вимагає безупинного навчання працівників, розвитку в них здібностей до творчості і постійного вдосконалювання;

4) сьогодні недостатньо бути просто висококласним фахівцем, треба **бути готовим** до роботи в **команді**, вміти знаходити компроміс у конфліктних ситуаціях;

5) звісно, що хоча незамінних людей немає, але втрата ключових фігур у бізнесі компанії неминуче позначиться на фінансових результатах. Ціна праці високо кваліфікованих менеджерів зростає рік від року. Це означає, що і значимість цих фігур в реалізації стратегії також зростає.

Принципи побудови системи мотивації персоналу

Як же забезпечити ефективну цілеспрямовану роботу кожного співробітника по реалізації стратегії? Насамперед, працівник повинен бути мотивований на виконання своїх функцій.

В процесі створення системи мотивації пропонується дотримуватись **проблемно-орієнтованого підходу**, що визначається наступними принципами.

1) Принципи відповідності, в тому числі:

- відповідність мотиваційних задач основним напрямкам стратегічного розвитку підприємства;
- відповідність мотиваційних задач основним напрямкам діяльності підприємства;
- відповідність функції системи мотивації потребам управлінського апарата;
- відповідність системи мотивації технічним можливостям і вимогам корпоративної інформаційно-аналітичної системи;
- адаптація системи мотивації до потреб підприємства, що змінюються.

2) Організаційні принципи, в т.ч.:

- управляемий розвиток системи. Принцип зумовлює необхідність вироблення стратегічних цілей підприємства, в рамках яких відбувається створення і розвиток системи мотивації в цілому;

- поетапне впровадження і розвиток системи мотивації в цілому, рівнобіжна розробка системи матеріального стимулювання і нематеріальної мотивації на базі аналізу і відновлення системи організації праці.

3) Методологічні принципи, в т.ч.:

- принципи взаємодії матеріального стимулювання і нематеріальної мотивації;

- принципи системного і ситуаційного підходів до розгляду системи мотивації. В основі **ситуаційного** підходу лежить твердження про необхідність враховувати ситуацію, яка визначається ступенем підготовки співробітників до рішення задач, урахуванням можливості самої задачі або орієнтацію на персонал.

- основна мета побудови системи - забезпечення здоров'я в широкому розумінні слова і добробуту з метою здійснення розвитку підприємства.

Таким чином, відповідно до даних принципів проблемно-орієнтованого підходу повинна бути сформульована основна концепція системи мотивації персоналу, яка повинна включати **модель предметної області**, організаційні питання, а також етапи побудови системи.

III. Управління опором змінам в процесі реалізації стратегії

По-перше, навіть самі незначні зміни можуть викликати в людей невдоволення і бажання їм протистояти. Розуміючи необхідність пристосовуватися до умов, які змінюються, і усвідомлюючи необхідність змін, людина проте буде шкодувати про колишні, може не зовсім комфортні, умови.

Тому, опір змінам - серйозна проблема, яка вимагає уваги і системного аналізу.

По-друге, реалізація стратегії не впливає автоматично відразу ж за її розробкою. Стратегічні ініціативи повинні супроводжуватися діями, спрямованими на їх реалізацію.

По-третє, джерело опору звичайно не зв'язане прямо з неприйняттям людиною ідей стратегічного менеджменту або сформульованої стратегії, хоча може бути і таке. Виникнення опору зумов-

лене: великою завантаженістю і відповідальністю в перспективі; зміною характеру роботи; відмовленням від звичних видів діяльності, на опанування яких було витрачено багато сил і часу.

Крім **індивідуального** опору, серйозну загрозу являє для компанії **груповий** опір. Переконати одну людину в необхідності робити чи не робити якісь дії, навіть, якщо зміни торкаються його особистих інтересів, значно легше, ніж групу людей. Стереотипні погляди групи менеджерів на процеси, що тривають, норми і цінності, що склалися, можуть створити серйозні перешкоди на шляху реалізації стратегії.

Головним для ефективної реорганізації є **інтереси людей**, з якими необхідно знайти компроміс.

Типи реакції на зміни і підхід до управління ними

В процесі проведення перетворень керівництво компанії зіштовхується з двома типами поведінки співробітників: **функціональним і дисфункціональним**, причому різновидів того чи іншого поведіння може бути багато (рис. 2).



Рис. 2. Поведінка, пов'язана з впровадженням змін

Функціональна і дисфункціональна поведінка виникає в залежності від сформованої ситуації в організації. Однак керівництво організації, якщо воно хоче провести зміни з меншими втратами, зобов'язане заздалегідь готувати співробітників до майбутніх змін. **В тому випадку, коли завчасно роз'яснюється суть змін, які відбуваються, поведінка співробітників з більшою часткою ймовірності буде функціональною.**

Людина дуже чутлива до управляємості середовищем. Ми почуваємо себе найбільш **компетентними і впевненими**, коли наші **очікування** в частині контролю, стабільності і **передбачуваності ситуації** збуваються. Людям не подобаються зміни, які не пов'язані зі збільшенням зарплати або поліпшенням умов праці, тому збереження статус-кво є для співробітників основним фактором опору:

Статус-кво = очікування збуваються.

Коли відбуваються зміни, баланс порушується, і очікування персоналу руйнуються, отже: Зміни = очікування руйнуються.

При розробці підходу до управління змінами керівництво підприємства виходить з того, що:

- зміни можуть впливати на співробітників на трьох рівнях: макро-, організаційному і мікрорівні;
- найважливіша задача управління організаційними змінами - підвищення «адаптуємості до змін» на всіх рівнях;
- впровадження змін може досягти точки «шоку від майбутнього», коли співробітники не зможуть приймати зміни без дисфункціональної поведінки. Використовуючи методіку управління дисфункціональними змінами при реорганізації, підприємство може більш чітко відслідковувати кожен крок переходу від сьогоденного стану до майбутнього (рис. 3).

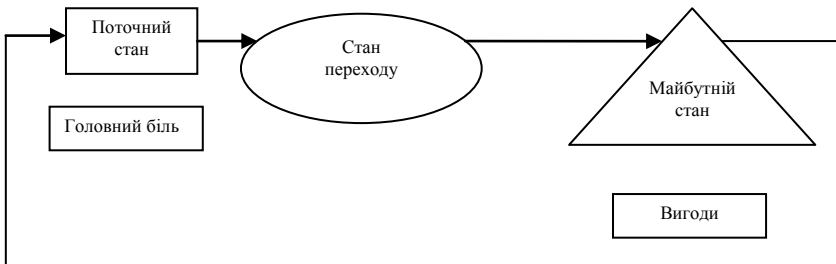


Рис. 3. Модель проведення змін

Планування проведення змін

Підхід до мінімізації факторів ризику при впровадженні змін базується на всебічному плануванні, включаючи такі аспекти, як:

1. **Оцінка необхідності впровадження стратегічних змін.** Керівництво і співробітники повинні бути переконані, що впровадження інновацій дійсно дасть бажаний результат.

2. Створення системи підтримки впровадження змін.

Проект повинен постійно виконуватися під управлінням керівництва підприємства (кураторів), причому повинна бути створена ієрархія кураторів, які відповідають за хід проекту. **Ініціюючий куратор** - звичайно **перший керівник організації**. **Куратор підтримки** - це **менеджери середньої ланки**.

В проекті реорганізації підприємства повинні брати участь співробітники підприємства - агенти змін, тобто особи або група осіб, що відповідають за впровадження змін, які формують цільові групи. Агенти змін повинні мати певні повноваження і створювати атмосферу співробітництва.

- Підтримка з боку менеджменту - найбільш критичний фактор успішного впровадження змін.
- Слабкі куратори повинні бути навчені або замінені, інакше провал проекту змін практично гарантований.
- Ініціюючий куратор і куратор підтримки не повинні виконувати функції один одного.

Можливе застосування методики «Розподілу відповідальності» (рис. 4).

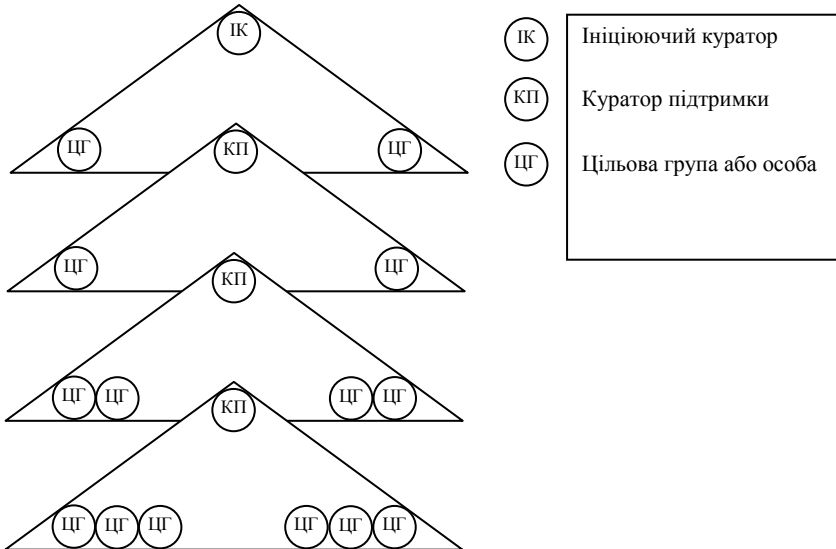


Рис.4. Розподіл відповідальності під час впровадження змін

3. Управління змінами за допомогою агентів змін.

- Найважливіші агенти змін знаходяться на середньому рівні управління.
- Агенти повинні бути в гарних ділових відносинах з куратором підтримки.
- Агенти повинні пройти навчання і мати чіткий опис своєї відповідальності в проекті.
- Агенти змін повинні працювати в командах.
- Куратори не повинні бути власними агентами змін.

4. **Багаторівнева оцінка готовності підприємства досягти майбутнього стану.** Фактор впливу - один із засобів оцінки ступеня готовності, з його допомогою оцінюється готовність компанії прийняти зміни без переходу до дисфункціональної поведінки. Фактор впливу розраховується за допомогою оцінки по 10 - бальній шкалі 14 параметрів (чим вище оцінка, тим більше ймовірність опору);

- Обсяг змін, рамки змін; час; розуміємість; передбачуваність; можливість; бажання;
- Цінності; емоції; знання; поведінка; логістика; економіка; політика.

Фактор впливу = (підсумкове значення / 14)х10. Загальний фактор впливу, так само як і окремі оцінки, попадають в три групи: 0 - 35 - низький ризик, 36 - 65 - помірний ризик, 66 і > - високий ризик.

5. Створення плану переходу до цільового стану. Планування управління змінами торкається таких аспектів, як ціна статус-кво, ясність бачення майбутньої ситуації, пророкування і управління опором, прихильність кураторів до ідеології підприємства, вирівнювання елементів корпоративної культури, розробка інтегрованого плану переходу і контроль за його виконанням.

6. Організація процесу управління змінами.

Перший етап цього процесу можна назвати «Підготовка до реалізації стратегії» (рис. 5). Його основною метою є формулювання інформованої прихильності керівництва проекту до впровадження змін.

Метою **другого етапу** («Аналіз») є формулювання інфраструктури переходу до нового стану і дослідження готовності до зміни.

Основна задача **третього етапу** «Планування переходу» - розробка плану, який зв'язує людський фактор поточного стану з набором кроків по досягненню майбутнього стану.



Рис. 5. Оцінка управління змінами

Задача **четвертого етапу** – забезпечити адекватне застосування плану і методів управління змінами для досягнення цілей проекту.

П'ятий етап «Оцінка» дозволяє оцінити ступінь досягнення цілей зміни, визначити дії необхідні для усунення розбіжностей і ідентифікувати можливості для нових стратегічних ініціатив.

Управління організаційними змінами **необхідно проводити по ходу всього проекту реорганізації**, зменшуючи при цьому ризик опору співробітників змінам і збільшуючи віддачу для підприємства.

Методи управління опором.

І.Ансофф в роботі «Нова корпоративна стратегія» визначив наступні методи управління опором:

- **Примусовий** підхід до придушення опору навіть за умови оптимального управління обходиться підприємству досить дорого: у короткий термін порушуються звичні зв'язки, виникають конфлікти. Однак в умовах обмеженого часу це єдине правильне рішення.

- **Адаптивний метод** мінімізує опір всередині підприємства, але зміни проходять досить повільно. Він дозволяє здійснювати зміни в умовах, коли влада прихильників перетворень обмежена.

- **Кризове управління** використовується тільки у випадку крайньої необхідності. У кризовій ситуації збільшується ймовірність прийняття неправильних рішень, тому що керівник діє в умовах дефіциту часу.

Метод управляемого опору являє собою деякий середній варіант, що приймається в умовах помірної терміновості, але приносить позитивний ефект за визначений інтервал часу. Якщо необхідність перетворень зростає, метод здобуває примусовий характер, і навпаки, коли керівництво має у своєму розпорядженні резерв часу, він здобуває риси адаптивного. Ця властивість «розтягуватись» і «скорочуватись» і дозволяє назвати даний підхід методом «акордеона». При реалізації даного методу управління опором процеси планування і реалізації проектів проходять паралельно.

Хоча Ансофф віддає перевагу методу управляемого опору, вибір раціонального шляху реалізації стратегії залежить від ситуації, яка визначена силою опору змінам.

IV. Контроль за реалізацією стратегії

На п'ятому етапі стратегічного управління здійснюється оцінка ефективності діючої стратегії. Вироблення стратегії дозволяє організації визначити напрямок і спосіб її руху до цілей, виконання стратегії створює умови для того, щоб організація могла реалізувати свою стратегію.

Вимоги до системи стратегічного контролю

Для того щоб система стратегічного контролю була ефективною вона повинна задовольняти цілому ряду вимог. Найбільш істотна з них наступна:

- інформація повинна надходити своєчасно, щоб можна було прийняти необхідні рішення для корегування стратегії;
- інформація повинна містити правильні дані, що адекватно відображають стан контрольованих процесів;
- на інформації повинен вказуватися точний час її отримання і точний час, до якого вона відноситься.

Система стратегічного контролю включає три основних етапи, які складаються з 4-х елементів (рис.6).

1) це встановлення тих показників (стандартів), за якими буде проводитись оцінка реалізації стратегії. Звичайно ці **показники прямо пов'язані з тією стратегією, яку реалізує організація.** Існує декілька груп показників, за якими фіксується стан організації. Такими групами показників є:

- показники ефективності;
- показники використання людських ресурсів;
- показники, які характеризують стан зовнішнього середовища;
- показники, які характеризують внутріорганізаційні процеси.

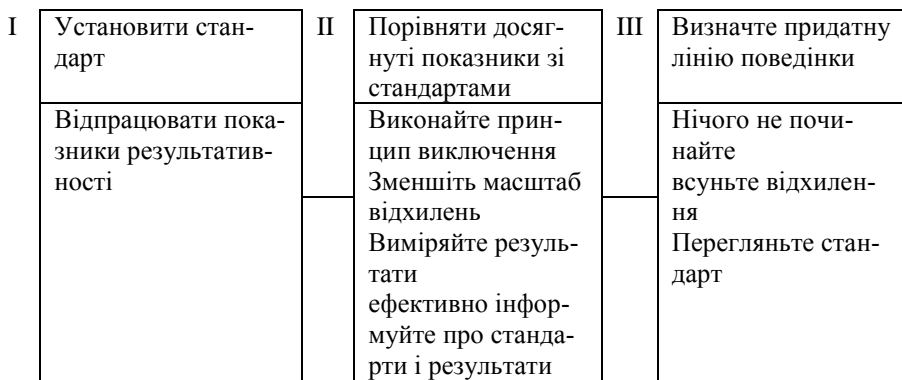


Рис. 6. Етапи стратегічного контролю

Вибір показників для стратегічного контролю є задачею стратегічного значення, тому що від цього буде залежати оцінка успішності виконання стратегії. При виборі показників для стратегічного контролю необхідно розставити їх пріоритети, для того, щоб зуміти зробити однозначний висновок в тому випадку, якщо одні показники говорять про те, що є проблеми при реалізації обраної стратегії, а інші говорять, що все йде відмінно.

При встановленні показників стратегічного контролю важливо відобразити **субординацію тимчасових переваг**.

Субординація повинна відображати загальне стратегічне відношення організації до довгострокового і короткострокового поглядів на ефективність.

При встановленні показників стратегічного контролю важливо відобразити в структурі цих показників **пріоритетність інтересів** окремих груп впливу. Цілі організації формуються на основі балансу інтересів різних груп впливу. Такий же підхід необхідно реалізувати і при встановленні параметрів стратегічного контролю.

Другим елементом системи стратегічного контролю є створення системи **виміру і відстеження стану** параметрів контролю. Це важка задача, тому що в багатьох випадках виміряти їх непросто. Наприклад, серйозні труднощі виникають при вимірі інтегрального синергетичного ефекту. Часто легко вимірити результат окремих видів діяльності, а результат їх спільної реалізації вже не піддається виміру.

Існує чотири можливих підходи до побудови систем виміру і відстеження. Перша система контролю на основі різних показників

функціонування підприємства: виміряються ціни на продукти підприємства, ціни на акції підприємства і доход на інвестований капітал. Вимір ведеться в порівнянні стану цих параметрів.

Другий підхід - це вимір і відстеження стану виходу різних підрозділів організації. В цьому випадку окремим підрозділом організації встановлюють цілі, і після цього оцінюється те, на скільки вони виконують поставлені їм завдання. **Третій підхід** - бюрократичний, тобто встановлюються детальні процедури і правила поведінки і дії. Тут контролюється не те, що отримано, а те, на скільки вірно виконуються встановлені процедури і правила. Основою бюрократичного підходу є **стандартизація**. **Четвертий підхід** до зміни і відстеження стану параметрів організації базується на встановленні норм відносин і системи цінностей в організації. В цьому випадку контроль перетворюється в самоконтроль.

Третій елемент системи контролю - порівняння реального стану параметрів контролю з їхнім бажаним станом. При перетворенні даного порівняння менеджери можуть зіштовхнутися з трьома ситуаціями: реальний стан краще бажаного, реальний стан **відповідає** бажаному; реальний стан гірше бажаного.

Четвертий елемент – оцінка, результат, порівняння й прийняття рішення по корегуванню. Якщо реальний стан відповідає бажаному, то приймається рішення про те, що нічого змінювати не треба. Якщо реальний стан параметру контролю краще бажаного, можна збільшити бажане значення, але за умови, що це не буде суперечити цілям організації. Коли ж реальний стан параметру контролю нижче його бажаного стану необхідно виявити причину цього відхилення і, якщо треба, провести корегування в поведінці організації. Це корегування може стосуватися як засобів досягнення цілі, так і самих цілей.

Проведення **корегування** проходить за наступною схемою. Проводиться перегляд параметрів контролю. Для цього усвідомлюється те, на скільки обрані параметри контролю і визначений для них бажаний стан відповідають встановленим цілям організації й обраній стратегії. Якщо виявляється протиріччя, то відбувається корегування параметрів. Якщо ж параметри не суперечать цілям і стратегіям, то починається перегляд цілей. Для цього керівництво порівнює обрані цілі з поточним станом середовища, в якому приходиться функціонувати організації. Якщо прийняття умов робить неможливим досягнення поставлених цілей, то вони повинні бути скореговані. Але якщо середовище дозволяє підприємству далі йти до поставлених цілей, то

слід процес корегування перевести на рівень стратегії фірми. Перегляд стратегії припускає з'ясування того, чи не призвели зміни в середовищі до того, що реалізація обраної стратегії надалі стає скрутною і не зможе привести підприємство до поставлених цілей. Якщо це так, то варто провести перегляд стратегії. Якщо ні, то причини незадовільної роботи підприємства треба шукати в його структурі або в системі інформаційного забезпечення, або у функціональних системах забезпечення діяльності підприємства. Якщо в цих областях все нормально, то причину неуспішної роботи підприємства треба шукати на рівні окремих операцій і процесів. В цьому випадку коректування повинно торкнутися того, як співробітники виконують свою роботу, і бути спрямоване на поліпшення системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників, вдосконалювання організації праці і внутріорганізаційних відносин і т.п.

Контрольні питання і завдання

1. В чому полягає діяльність вищого керівництва компанії по організації виконання стратегії?
2. Яка роль організаційної структури компанії в організації виконання стратегії?
3. Оцініть роль персоналу в діяльності компаній в сучасних умовах. Наведіть конкретні приклади.
4. У чому сутність процесу мотивації? Проілюструйте свою відповідь.
5. Що являється причиною виникнення опору змінам в процесі реалізації стратегії?
6. Що необхідно враховувати під час розробки підходів що до управління змінами?
7. Які існують методи управління опором?
8. Яка роль стратегічного контролю в діяльності організації?
9. Які основні етапи включає в себе система стратегічного контролю?
10. Як формується система стратегічного контролю?

Тема 6. Аналітичні інструменти стратегічного управління.

План.

1. Аналіз витрат.
2. Ланцюжок цінностей підприємства.
3. Структурування цілей підприємства. Дерево цілей.

I. Аналіз витрат

Одним з найбільш красномовних показників стратегічного положення компанії є конкурентноздатність її цін і величина її витрат, в порівнянні з витратами конкурентів. Порівняння витрат особливо важливо для сфери виробництва товарів широкого вжитку, де всі продавці пропонують покупцям однакові споживчі цінності, цінова конкуренція відіграє найважливішу роль, а на ринку лідирують компанії з низькими витратами. Конкуренти поставляють свої товари кінцевим споживачам, несучи при цьому різні витрати (маючи різні витрати). Розходження витрат у конкурентів можуть бути викликані:

- розходженням в цінах на сировину, комплектуючі, енергію та інші товари, куплені в постачальників;

- розходженнями у віці устаткування. (Річ в тому, що конкуренти звичайно обновляють устаткування в різний час, а значить, їх підприємства мають різну технологічну продуктивність і різні постійні витрати. Звичайно старе устаткування має меншу продуктивність, але якщо на його монтаж було витрачено мало коштів або воно дешеве, то воно цілком може конкурувати по витратах із сучасним устаткуванням);

- розходженням у виробничих витратах, що може бути пов'язане з економією на масштабі виробництва, що залежить від підприємства, ефектом навчання і досвіду, різним рівнем оплати праці, різними рівнями продуктивності, різними витратами на адміністративний апарат, різними рівнями оподаткування;

- розходженнями в рівні залежності конкурентів від інфляції і від зміни обмінних курсів іноземних валют (що відбувається в глобальних галузях, де підприємства конкурентів знаходяться в різних країнах);

- розходженнями у витратах на маркетинг, продаж і просування товару, а також у витратах на рекламу;

- розходженнями у витратах на транспортування товару, що прибуває і вибуває;

- розходженнями у витратах на збутову мережу (витрати і надбавки дистриб'юторів, оптових і роздрібних продавців, пов'язаних з доставкою товару від виробника до кінцевого споживача).

Для того щоб компанія була конкурентноздатною, її витрати повинні приблизно відповідати витратам її конкурентів. В той час як певне розходження у витратах виправдано, якщо товари конкурентів істотно диференційований, ринкова позиція фірм з високими витратами вразлива тим більше, ніж значніше її витрати перевищують витрати безпосередніх конкурентів.

Стратегічний аналіз витрат містить в собі порівняння витрат фірми з її основними конкурентами по всьому ланцюгу, починаючи від покупки сировини і аж до цін, сплачених за товар кінцевими споживачами.

II. Ланцюжок цінностей підприємства

Найважливішим інструментом аналізу стану підприємства є ланцюг цінностей, який визначає діяльність, функції і процеси по розробці, виробництву, просуванню, доставці і підтримці продукту чи послуги (рис. 1).

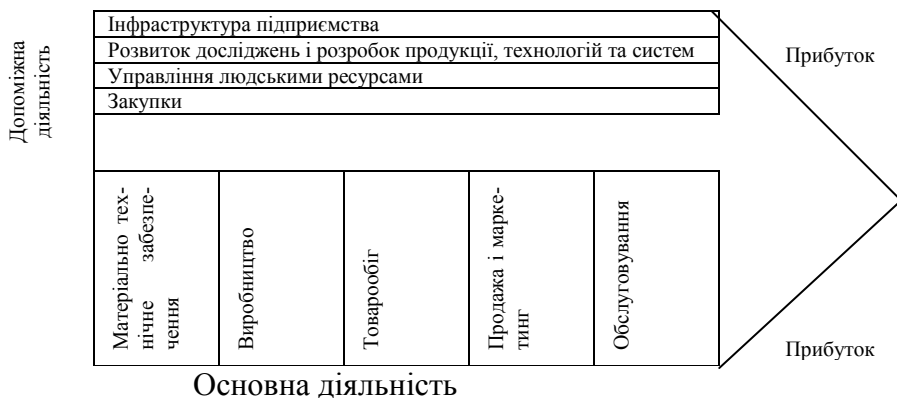


Рис. 1. Ланцюг цінностей підприємства

Ланцюг видів діяльності, що створюють вартість, починається з забезпечення сировиною і продовжується в процесі виробництва частин і компонентів, зборки і випуску продукції до оптового і роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам.

Ланцюжок цінностей підприємства дозволяє визначити основні види діяльності, які створюють вартість для споживача, і допоміжні види діяльності; ланцюжок цінностей є засобом для стратегічної оцінки зв'язку між видами діяльності, здійсненими всередині підприємства і за його межами, що важливо для розробки стратегії, а також для визначення того, як можна розвинути існуючі переваги.

Основна діяльність

1. Матеріально технічне забезпечення - види діяльності, пов'язані з придбанням палива, енергії, сировини, компонентів, прийманням, збереженням і сортуванням продукції постачальників, контролем, управлінням матеріально-технічними запасами.

2. Виробництво - види діяльності, спрямовані на перетворення сировини в кінцевий продукт (виробництво, зборка, упакування, установка, захист навколишнього середовища, сертифікація якості).

3. Доставка товару до споживача - види діяльності пов'язані з фізичною доставкою товару до споживача (обробка замовлення, складання розкладу, відвантаження, транспортування).

4. Продаж і маркетинг - види діяльності, які мають відносини до зусиль із продажу, реклами і просуванню товарів на ринку, маркетинговим дослідженням і плануванню, підтримці дилерів і дистриб'юторів.

5. Обслуговування (сервіс) - види діяльності, які забезпечують допомогу покупцям в установці, доставці запасних частин, обслуговуванні і ремонті, технічному сприянні, інформуванні покупців і розгляданні скарг. Всі ці дії зберігають і збільшують цінність продукту, який поставляється.

Допоміжна діяльність.

1. Закупівля. Всі операції з постачальниками і підрядчиками. Цим видом діяльності займається не тільки відділ постачання, але і всі інші підрозділи підприємства. Витрати по закупкам складають невелику частину непрямих витрат підприємства, однак відсутність відповідного постачання може мати несприятливі наслідки: зростання собівартості продукції, падіння якості.

2. Управління людськими ресурсами - види діяльності пов'язані з найманням працівників, підготовкою, розвитком і соціальним забезпеченням персоналу, відносинами між працівниками, підвищенням професіоналізму (майстерності).

3. Розвиток досліджень і розробок продукції, технологій і систем – види діяльності, що мають відношення до процесів дослідження і розвитку продукту: сам цей процес, поліпшення процесу проектування, розробка необхідного устаткування, комп'ютерні розробки, нові можливості баз даних.

4. Інфраструктура підприємства - види діяльності, які мають відношення до загального керівництва, управління фінансами, юридичним питанням, безпеці і охороні конфіденційності, інформаційній системі управління та інших функцій вищого керівництва.

Розкладаючи операції, які здійснені підприємством, на стратегічно пов'язані дії, можна зрозуміти структуру витрат підприємства і визначити їх основні елементи. Кожен вид діяльності в цьому ланцюгу зв'язаний з витратами і зв'язує активи; співвідносячи витрати підприємства й активи з кожним окремим видом діяльності в ланцюгу, можна оцінити витрати по них. Витрати підприємства при виконанні кожної дії можуть бути збільшені або скорочені під впливом двох типів факторів: структурних (економія на масштабах виробництва, ефект кривої досвіду, інтенсивність капіталовкладень, широти товарного асортименту), а також виконавчих (наскільки відкритий персонал для постійного удосконалення, позиції персоналу і організаційні можливості підприємства що до забезпечення обслуговуванню якості продукції і виробничого процесу, наскільки ефективно працює підприємство з постачальниками і споживачами з метою зниження своїх витрат).

Конкуруючі підприємства часто розрізняються за ступенем своєї вертикальної інтеграції. Зіставлення ланцюга цінностей частково інтегрованих суперників вимагає уточнення розходжень у масштабах здійснюваної діяльності. Неконкурентоспроможні ціни можуть формуватися за рахунок діяльності, виконуваної постачальниками або системою просування готового товару до кінцевого споживача. Постачальники або дистриб'ютори можуть мати гранично високий рівень витрат або розмір прибутку, що піддає ризику конкурентоздатність підприємства, навіть якщо всередині самого підприємства витрати на його господарську діяльність досить конкурентоздатні.

III. Структурування цілей підприємства. Дерево цілей

Упорядкування цілей є важливим елементом в процесі розробки стратегії. Можливість деталізувати цілі і шляхи їх досягнення, виявити існуючі між ними взаємозв'язки, визначити певну логіку вирішення проблеми забезпечує застосування методу структуризації.

В основу побудови структури будь-якої економічної проблеми може бути покладена взаємозалежна послідовність наступних понять, об'єднаних в логічні пари або паросполучення (рис.2).

- цілі;
- задачі, які підлягають вирішенню на заданому інтервалі часу, для досягнення формульованих цілей;
- методи вирішення задач, направлених на досягнення поставлених цілей;
- ресурси, які необхідні для вирішення задачі і здійснення методів;
- витрати, пов'язані з досягненням цілей і всіма попередніми заходами, включаючи всі загальноприйняті статті реальних витрат.



Рис.2. Взаємозв'язок елементів економічної проблеми

Етапи структуризації цілей.

1. Сукупність перерахованих понять представляє в основному засоби досягнення поставлених цілей. Тому для зручності розгляду позначимо дане структурне представлення майбутньої системи через її основні елементи: цілі - засоби (рис.3).

2. Намічені контури системи «Цілі - засоби» дозволяють перейти до наступного кроку і дають припущення про те, що в розглянутій послідовності попарний аналіз понять: цілі - задачі; задачі - методи; методи - ресурси; ресурси - витрати і т.д.

Наступний крок на шляху подальшої структуризації системи складається в матричному представленні паросполучення і введенні поняття пріоритету. Робиться це таким чином.

3. Будь-яке паросполучення представляється у вигляді A - матриці, змістовними компонентами якої є її стовбці і рядки (рис.4).

У змістовних термінах матриця розмірністю $(m \times n)$ являє собою безліч взаємозалежних елементів, які розбиваються на дві підмножини.

3.1. Перша з цих підмножин представляється у вигляді стовбців A – матриці: $A^1, A^2, \dots, A^j, \dots, A^n$, кожний з яких може ототожнювати собою окремі елементи досліджуваної системи.

| | Ціль ¹ | Ціль ² | | Ціль ^j | | Ціль ⁿ⁻¹ | Ціль ⁿ |
|-----------|-------------------|-------------------|--|-------------------|--|---------------------|-------------------|
| Задача1 | | | | | | | |
| Задача2 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| A_i | A_{1i} | a_{2i} | | a_{ij} | | $a_{i(n-1)}$ | a_{in} |
| | | | | | | | |
| A_m | a_{m1} | a_{m2} | | a_{mj} | | $a_{m(n-1)}$ | a_{mn} |
| A_{m+1} | $a_{(m+1)1}$ | $a_{(m+1)2}$ | | $a_{(m+1)j}$ | | $a_{(m+1)(n-1)}$ | $A_{(m+1)n}$ |

$$A = \{a_{ij}\}$$

Рис.3. Схематичне зображення зв'язку між окремими елементами системи «цілі-засоби»

3.2. Друга з цих підмножин представляється у вигляді рядків A -матриці: $A_1, A_2, \dots, A_i, \dots, A_m$, кожен з яких може ототожнювати собою також окремі елементи, які знаходяться у відношенні супідрядності з елементами множини 3.1. У прийнятій термінології (рис.3, 4) рядки можуть ототожнювати задачі, які забезпечують досягнення цих цілей, і т.д.

4. Зазначені підмножини мають асоціативні зв'язки, які формально відображаються елементами A -матриці: a_{ij} , $i=1,2,\dots$; $j=1,2,\dots$, що приймають окремі значення, наприклад 1 або 0, в залежності від того, слугує i -та задача досягненню j -ї цілі чи ні.

5. Безліч цілей (задач), в свою чергу розбивається на дві підмножини, елементи однієї з них мають задані пріоритети, елементи іншої – не мають. Іншими словами, для окремих стовбців A - матриці вводиться система пріоритетів, яка задається спеціально введеним так званим означенням $(m+1)$ -м рядком A_{m+1} кожен елемент якого приймає зна-

чення 1 або 0 в залежності від того, чи має даний j-й стовбець пріоритет чи ні.

| | | Ціль | | | | | |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--|
| | A ¹ | A ² | A ³ | A ⁴ | A ⁵ | A ⁶ | |
| A ₁ | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | |
| A ₂ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| A ₃ | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| A ₄ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | |

Рис.4. Матричне представлення паросполучення «цілі - задачі»

За означенням задається, що у визначальному рядку є принаймні один елемент $a_{m+1,j}$ не рівний 0.

Стовбці, які мають одиницю у визначальному рядку, називаються пріоритетними або одиничними стовбцями. Елементи, які отожнюють ці стовбці, називають пріоритетними.

Стовбці, не відзначені як пріоритетні, називаються нульовими.

6. Пункт 3-5 можуть варіювати для кожної з обраних пар системи "цілі-засоби", включаючи елементи послідовності, які відстоять один від одного більш ніж на один крок, наприклад «цілі - ресурси»; і що створюють замкнутий контур, наприклад «цілі - витрати». В останньому випадку може утворитися доцільний зворотний зв'язок.

Побудова інцидентних матриць для всіх необхідних паросполучень (рис.3, 4) припускає складання достатньо повних переліків, цілей, задач, методів, певну визначають систематизацію цих переліків з урахуванням конкретних умов, велику роботу у виявленні зв'язків і відносин між розглядаємими елементами. Від чіткості формулювання цілей і ступеня пророблення їх ієрархії багато в чому залежить успіх не тільки попереднього аналізу, але і результати всього системного дослідження. Тому на даному етапі доцільно почати роботу з побудови дерева цілей.

Дерево цілей.

Дерево цілей - деревоподібна гілляста структура розбивки цілей за рівнями, які знижуються (рис. 5). Дерево цілей будується поетапно, зверху вниз, шляхом послідовного переходу від більш високого рівня до більш низького рівня. Перший рівень - рівень системи. Другий - рівень підсистем, виділених по тій самій ознаці і т.д.

В основі дерева цілей лежить узгодження цілей між собою.

Конкретизація цілей зверху вниз повинна зростати: чим вище рівень, тим якісніше формулюється мета.

Змістовний опис і матричне представлення, які містяться в системі «цілі - засоби» повинні включати пріоритети окремих елементів або критеріїв, відповідно до яких у ході дослідження може бути здійснене виділення пріоритетних елементів, а також досить повну інформацію про використувані в процесі функціонування ресурси, витрати і т.д.

Важливо, щоб опис системи містив зв'язки між паросполученнями елементів, як це показано на рис.3, 4 матриць «цілі - засоби» і «цілі - задачі».

В цілому змістовний опис досліджуваної системи повинен будуватися на основі взаємозв'язаної сукупності показників, які встановлюють залежності між елементами самого верхнього і самого нижнього рівнів (наприклад, цілі і витрати).

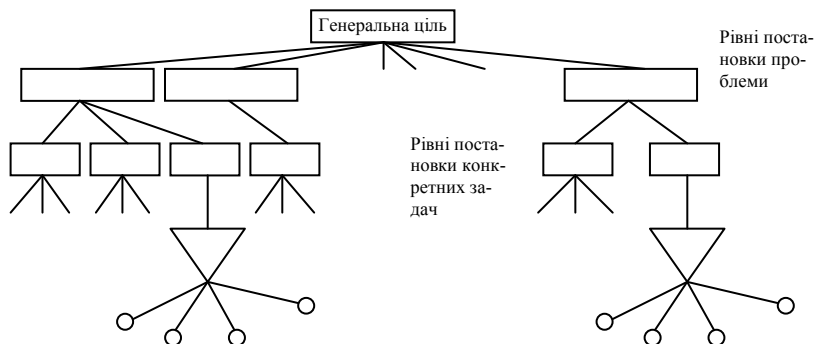


Рис. 5. Структура дерева цілей.

В процесі складання матриць для окремих паросполучень необхідно однозначно визначити послідовність логічного аналізу, в якому ці матриці повинні розглядатися. Відношення порядку між двома елементами матриці спрямовано від рядка до стовбця, тобто в загальному випадку протилежно самій послідовності досліджуваних паросполучень.

Призначення такого роду повинно бути зроблене в обов'язковому порядку для паросполучення, яке стоїть першим у розглянутій послідовності. Наприклад, в послідовності: «цілі - задачі, задачі - методи, методи - ресурси» необхідно обов'язкове призначення пріоритетів окремим цілям. У всіх інших паросполученнях пріоритети окремих елементів можуть бути отримані автоматично, шляхом багаторазово-

го застосування приведених правил по черзі до кожного паросполучення окремо.

Поряд з автоматичним визначенням пріоритетів для кожного з паросполучень, крім першого, можуть бути призначені додаткові пріоритетні елементи.

Метод структуризації дозволяє навіть при проведенні чисто якісного аналізу отримати нові ідеї, розкрити нові можливості рішення проблеми, що досліджується, на різних рівнях управління

Контрольні питання та завдання

1. Що включає в себе аналіз витрат?
2. Які процеси відображає ланцюжок цінностей? Охарактеризуйте їх?
3. як використовується ланцюжок цінностей для внутрішньої діагностики підприємства?
4. Як вирішується завдання оптимізації системи "Цілі-Засоби"?
5. У чому полягає сутність дерева цілей?
6. Як здійснюється процес структурування цілей?

Теми рефератів з дисципліни "Стратегічне управління "

1. Порівняльний аналіз конкурентних стратегій для експортно-орієнтованого підприємства.
2. Проблеми адаптації конкурентної стратегії підприємства до умов зовнішнього середовища.
3. Організаційний механізм розробки ефективних стратегій.
4. Аналіз конкурентного середовища та фірм-конкурентів (на конкретному прикладі).
5. Роль людського фактору в розробці та прийнятті стратегічних рішень.
6. Використання українськими підприємствами закордонного досвіду управління проектами.
7. Організація управління інноваційною діяльністю крупного підприємства.
8. Стратегії розвитку для малого та середнього бізнесу.
9. Кількісні методи аналізу ринкових тенденцій як інструмент розробки стратегії розвитку підприємства.
10. Методологічні засади розробки стратегії зниження витрат.
11. Особливості розробки стратегії управління персоналом на багатофункціональному підприємстві.
12. Організаційно-економічний механізм розробки інвестиційних рішень.
13. Розробка ресурсних стратегій та їх роль в системі стратегічного управління.
14. Стратегії "виживання" підприємства в кризовій ситуації.
15. Особливості управління підприємством в умовах стратегічних обурювань.
16. Управління ризиками на рівні підприємства.
17. Антикризове управління підприємством в різних економічних умовах.
18. Організаційно-економічний механізм забезпечення стійкості підприємства в кризових ситуаціях.
19. Методологічні засади розробки стратегічного плану розвитку організації.
20. Урахування фактора конкурентних переваг під час розробки загальної стратегії.
21. Стратегічний набір підприємства (сутність і різновид стратегій, які розробляються на певний стратегічний період).

22. Сутність стратегій диверсифікації, умови її складання, різновид, переваги та недоліки.
23. Взаємозв'язок і співвідношення продуктових, функціональних і ресурсних стратегій підприємства.
24. Місце бізнес-плану в системі планів підприємства.
25. Особливості розробки стратегічного плану та його роль в організації виконання програм і проектів.
26. Організаційні структури стратегічного типу, їх різновиди, переваги та недоліки.
27. Сутність стратегії та умови досягнення синергійного ефекту на підприємстві.
28. Особливості інформаційної системи стратегічного правління, джерела та методи отримання стратегічної інформації.
29. Сутність та етапи проведення стратегічного контролю на підприємстві, його відмінності від організаційного контролю.
30. Визначення конкурентних переваг підприємства, основні напрямки їх досягнення.
31. Сутність категорій "конкурентні переваги", "конкурентоспроможність підприємства", "конкурентоспроможність продукції" та їх взаємні відмінності.
32. Визначення стратегічних ресурсів підприємства та напрямків діяльності. Конкурентні переваги підприємства.
33. Створення організаційної структури та її приведення у відповідність зі стратегією.
34. Керівництво процесом реалізації стратегії та формування управлінської команди.
35. Стратегія зниження витрат на формування ланцюжка цінностей на підприємстві.
36. Оцінка ефективності реалізації стратегії підприємства.
37. Стратегічні альтернативи розвитку підприємства та загальні принципи формування стратегій.
38. конкурентні стратегії та їх різновиди.
39. Забезпечення і реалізація стратегічних планів, їх ефективність.
40. Основні компоненти забезпечення реалізації стратегій.
41. Особливості стратегії конкуренції на міжнародних ринках.
42. Основні аспекти стратегії управління персоналом.
43. Інновації як основа економічної стратегії підприємства.
44. Основні підходи що до вибору стратегії розвитку підприємства.
45. Матеріальні заохочення в системі стратегічного управління.

Екзаменаційні питання з дисципліни "Стратегічне управління"

1. Стратегічне управління: сутність та зміст. Причини виникнення стратегічного управління.
2. Поняття організації. Типи організацій.
3. Перші концепції управління (до другої половини ХХ століття).
4. Розвиток теорії організації та підходів щодо управління в другій половині ХХ століття.
5. Етапи розвитку систем управління та внутрішньо фірмового планування.
6. Сучасний підхід щодо управління організацією. Концепція сучасної організації як біологічної системи.
7. Внутрішнє середовище організації. Сутність функціонального аналізу.
8. Зовнішнє середовище організації. Модель М. Портера щодо аналізу мікросередовища.
9. Загальні фактори створення конкурентних переваг.
10. Аспекти сучасного визначення стратегічного управління (функціональний, проектний, елементний).
11. Основні принципи стратегічного управління.
12. Поняття стратегічної зони господарювання, зон стратегічних ресурсів та груп стратегічного впливу.
13. Сутність управлінського рішення. Стратегічні та оперативні рішення, їх відмінні особливості.
14. Програмовані та не програмовані, структуровані та не структуровані управлінські рушення.
15. Економічний аспект стратегічного стану системи (організації). Питання, що вирішуються під час розробки економічного аспекту.
16. Політичний аспект стратегічного стану системи (організації). Питання, що вирішуються під час економічного аспекту.
17. Організаційний аспект стратегічного стану системи (організації). Питання, що вирішуються під час розробки організаційного аспекту.
18. Комбінації трьох компонент в моделі "стратегічного кубу" організації.
19. Економічна стратегія підприємства та її основні складові.
20. Етапи розробки стратегії.

21. Вимоги щодо розробки ефективної стратегії.
22. Правила щодо розробки ефективної стратегії.
23. Моделі мислення керівників під час розробки стратегії.
24. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії.
25. Вісім ключових просторів щодо формування цілей. Різновиди цілей, що формулюються в процесі стратегічного управління.
26. Визначення конкурентних переваг. Урахування фактору конкурентних переваг під час роботи стратегії
27. Форми конкурентних переваг. Конкурентні переваги, що базуються на економічних факторах.
28. Форми конкурентних переваг. Конкурентні переваги нормативно-правового характеру.
29. Форми конкурентних переваг. Конкурентні переваги структурного характеру.
30. Форми конкурентних переваг. Конкурентні переваги, що досягаються в результаті протиправних дій.
31. Захист конкурентних переваг. Фактори зберігання конкурентних переваг.
32. Роль вищого керівництва в реалізації стратегії. Послідовність організаційного забезпечення реалізації стратегії.
33. Роль організаційної структури підприємства в реалізації стратегії. Проектування нової організаційної структури.
34. Фактори, що позначають роль персоналу на сучасному підприємстві.
35. Принципи побудови системи мотивації персоналу в умовах стратегічного управління (проблемно-орієнтований підхід).
36. Реакція персоналу на зміни, що відбуваються під час реалізації стратегії. Особливості індивідуального та групового опору.
37. Типи реакції на зміни та підхід щодо управління ними. Функціональна та диск функціональна поведінка.
38. Розробка підходу щодо управління змінами. Модель проведення змін.
39. Аспекти планування проведення змін на підприємстві. Модель розподілу відповідальності при впровадженні змін.
40. Модель процесу управління змінами на підприємстві під час реалізації стратегії.
41. Методи управління опором змінам на підприємстві (за І. Ансоффом).
42. Контроль за реалізацією стратегії. Етапи стратегічного контролю.

43. Вимоги щодо системи стратегічного контролю. Елементи системи стратегічного контролю.
44. Дії щодо корегування стратегічної поведінки підприємства в результаті проведення стратегічного контролю.
45. Аналіз витрат в стратегічному управлінні. Відміни в витратах у різних конкурентів.
46. Ланцюг цінностей підприємства. Особливості формування ланцюга цінностей.
47. Матриці паросполучень “Цілі – Засоби”, “Цілі – Завдання” в системі формування цілей стратегічного управління.“
48. Етапи структуризації цілей в стратегічному управлінні.
49. Формування “дерева цілей” в стратегічному управлінні.
50. Різновиди організаційних структур стратегічного типу.