

МВС УКРАЇНИ  
Харківський національний університет внутрішніх справ  
Кременчуцький льотний коледж

**О. М. Сумець**

# **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Підручник**

*Рекомендовано до друку  
Вченою радою Харківського національного університету  
внутрішніх справ*

Харків  
2021

УДК 005.21(075)  
С89

**Рецензенти:**

**О. В. Козирєва**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та публічного управління Національного фармацевтичного університету;

**С. О. Огієнко**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва Харківського інституту ПАТ «Вищий навчальний заклад “Міжрегіональна Академія управління персоналом”»

*Рекомендовано до друку*

*Вченою радою Харківського національного університету  
внутрішніх справ (протокол № 1 від 27.01.2021)*

**Сумець О. М.** Стратегічний менеджмент : підручник /  
С89 О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр.  
справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. –  
208 с.

ISBN 978-966-610-241-9

У підручнику викладено теоретико-методологічні питання стратегічного управління сучасним підприємством. Особливу увагу приділено опису концептуальних засад теорії стратегічного управління, етапам розвитку стратегічного управління та його видам. Розглянуто рівні стратегічних рішень та типологію стратегій підприємства, формування стратегічного потенціалу та складання стратегічного балансу підприємства.

Підручник призначено для здобувачів освіти, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньо-професійною програмою першого (бакалаврського) рівня вищої освіти «Логістика».

**УДК 005.21(075)**

Приклад посилання на видання (в цілому) згідно з міжнародними стандартами: Sumets O.M., 2021. Strategic Management [Stratehichnyi menedzhment]. Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi universytet vnutrishnikh sprav.

ISBN 978-966-610-241-9

© Сумець О.М., 2021  
© Харківський національний  
університет внутрішніх справ, 2021

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
------------	---

### РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сучасна концепція стратегічного менеджменту. Предмет та об'єкт стратегічного менеджменту підприємством .....	10
1.2. Поняття «стратегічне управління» і «стратегічний менеджмент». Зміст та структура стратегічного управління .....	13
1.3. Поняття «стратегія підприємства».....	20
1.4. Ключові гіпотези та основні завдання стратегічного менеджменту .....	27
1.5. Порівняльний аналіз стратегічного менеджменту з іншими науковими підходами до управління сучасним підприємством .....	28
1.6. Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття.....	30
<i>Контрольні питання</i> .....	32

### РОЗДІЛ 2 РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Рівні прийняття стратегічних рішень .....	33
2.2. Загальні стратегії підприємства .....	37
2.3. Загальні конкурентні стратегії підприємства.....	42
2.4. Функціональні стратегії підприємства.....	45
<i>Контрольні питання</i> .....	56

### РОЗДІЛ 3 ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні етапи стратегічного менеджменту.....	59
3.2. Місія підприємства та правила її формування в процесі стратегічного менеджменту .....	62
3.3. Мета підприємства. Класифікація цілей.....	70
3.3.1. <i>Управлінська цінність цілей</i> .....	70
3.3.2. <i>Основні вимоги щодо накресленої мети</i> .....	72

3.3.3. Основні функції цілей .....	73
3.3.4. Етапи встановлення цілей.....	73
3.3.5. Класифікація цілей організації.....	73
3.3.6. Процес визначення цілей організації.....	77
3.4. Фактори, що впливають на визначення стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.....	79
3.4.1. Фактори впливу визначення стратегічних цілей .....	79
3.4.2. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства .....	80
3.5. Особливості формування стратегії підприємства .....	82
Контрольні питання.....	84

## **РОЗДІЛ 4 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ**

4.1. Сутність і зміст стратегічного планування .....	85
4.2. Принципи стратегічного планування .....	88
4.3. Процес стратегічного планування .....	90
4.4. Стратегічний план: сутність і структура.....	91
4.4.1. Вимоги до змісту стратегічного плану.....	92
4.4.2. Зміст стратегічного плану .....	93
Контрольні питання.....	97

## **РОЗДІЛ 5 ОТОЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

5.1. Зовнішнє оточення підприємства .....	99
5.2. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища .....	101
5.3. Моделі вивчення зовнішнього середовища. Аналіз і оцінка зовнішнього середовища.....	109
5.4. Внутрішнє середовище фірми та особливості його аналізу.....	112
Узагальнюючий висновок .....	116

## **РОЗДІЛ 6 СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

6.1. Поняття «стратегічний потенціал підприємства» та підходи до його визначення.....	118
6.1.1. Підходи до визначення потенціалу організації.....	119
6.2. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток .....	120

6.2.1. Структуризація стратегічного потенціалу підприємства.....	120
6.2.2. Фактори формування та розвитку потенціалу підприємства.....	123
6.2.3. Підходи до формування стратегічного потенціалу.....	124
6.3. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства .....	128
6.3.1. Визначення поняття «конкурентоспроможність потенціалу підприємства». Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства .....	128
6.3.2. Етапи процесу оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства .....	130
6.3.3. Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.....	130
6.4. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства .....	134
6.4.1. Визначення поняття «конкурентні переваги» та їх загальна класифікація.....	134
6.4.2. Чинники утримання конкурентної переваги .....	136
6.4.3. Конкурентний статус організації.....	137
Контрольні питання.....	140

## РОЗДІЛ 7

### ВИДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

7.1. Управління на основі контролю за виконанням завдань ..	142
7.2. Управління на основі екстраполяції.....	143
7.3. Управління на основі передбачення змін.....	144
7.4. Управління на основі гнучких негайних рішень .....	145
7.5. Зміст загального процесу стратегічного управління сучасним підприємством .....	148
Контрольні питання.....	152

## РОЗДІЛ 8

### ПОРТФЕЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства.....	154
8.2. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання: поняття та характеристика .....	156
8.3. Ключові фактори успіху стратегічних зон господарювання: види та характеристика .....	160
8.3.1. Ключові фактори успіху (КФУ) та їх складові .....	160
8.3.2. Поняття стратегічного центру господарювання.....	161

8.4. Стратегічна гнучкість та синергізм.....	162
8.5. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування.....	164
8.5.1. Трактуння поняття «стратегічний набір» .....	164
8.5.2. Вимоги до «стратегічного набору» .....	165
8.5.3. Характеристика «стратегічного набору» .....	166
8.5.4. Склад «стратегічного набору» .....	167
Контрольні питання.....	170

## **РОЗДІЛ 9**

### **СТРАТЕГІЧНИЙ БАЛАНС ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ ЙОГО СКЛАДАННЯ**

9.1. Стратегічна інформація: види, джерела, способи і методи збору .....	171
9.2. Поняття стратегічного балансу підприємства. Коротка характеристика методів складання стратегічного балансу .....	173
Контрольні питання.....	182
<b>ВИСНОВОК .....</b>	<b>183</b>
<b>ЛІТЕРАТУРА .....</b>	<b>184</b>
<b>СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ .....</b>	<b>186</b>
<b>ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК .....</b>	<b>190</b>
<b>ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК.....</b>	<b>192</b>
<b>Додаток. ТИПОВІ ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ .....</b>	<b>195</b>

## ВСТУП

---

---

Нині стратегічний менеджмент визнано як дієвий інструмент для формування і підтримання належного рівня конкурентної позиції вітчизняних підприємств, фірм і компаній на національному ринку. Сучасний стандарт для підготовки фахівців у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» визначає уміння оперативного управління бізнесом як одну із їх основних компетенцій. З цього приводу вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» у процесі підготовки фахівців для сфери логістики є нагальною необхідністю.

**Мета вивчення дисципліни:**

1) оволодіння:

а) теоретичними знаннями з питань стратегічного управління підприємством, фірмою, компанією у ринкових умовах;

б) інструментарієм та методикою розроблення стратегій розвитку підприємства, фірми, компанії;

2) набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного менеджменту в діяльності підприємств, фірм, компаній.

Іншими словами, **мету дисципліни** можна сформулювати і у такий спосіб: оволодіння теоретичними основами розробки й реалізації стратегічних рішень, пов'язаних з основними напрямками господарської діяльності підприємств, фірм і компаній в умовах ринку сучасної України, і на основі цього – вироблення практичних навичок рішення завдань, пов'язаних із плануванням, організацією, виконанням і контролем руху товарів і послуг фірми, починаючи від їхньої розробки до кінцевого споживання.

**Завдання дисципліни** полягає в тому, щоб через передачу систематизованих знань про стратегічне керування сформулювати у здобувачів освіти певне бачення управління будь-якою організацією та виробити в них певне відношення до реалізації процесу стратегічного менеджменту.

**Предмет дисципліни:** система та процес стратегічного управління підприємством. По суті предметом курсу є цілісна система передумов, механізмів і принципів стратегічного управління в організаціях, що характеризуються відособленою структурою,

цільовою функцією й необхідністю використовувати обмежені ресурси в означених часових вимірах.

Підручник побудовано за логічною схемою поглиблення знань, а також їх доповнення, конкретизації і деталізації по окремим темам, які мають вирішальне значення у розумінні методології стратегічного управління підприємством, фірмою, компанією у ринкових умовах.

Підручник є однією із спроб узагальнення відпрацьованих на практиці методичних підходів до розробки та реалізації технологій стратегічного управління підприємством, фірмою чи компанією.

У підручнику викладено теоретико-методологічні питання стратегічного управління сучасним підприємством. Особливу увагу приділено опису концептуальних засад теорії стратегічного управління, етапам розвитку стратегічного управління та його видам. Розглянуто рівні стратегічних рішень та типологію стратегій підприємства, формування стратегічного потенціалу та складання стратегічного балансу підприємства.

Підручник призначено для здобувачів освіти, що навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньо-професійною програмою першого (бакалаврського) рівня вищої освіти «Логістика».

Автор сподівається, що цей навчальний посібник буде корисним не тільки здобувачам освіти першого (бакалаврського) рівня і викладачам закладів освіти, але й усім читачам, які бажають оволодіти знаннями з теорії та методології стратегічного менеджменту підприємством, фірмою, компанією.



## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

---

**Ключові терміни:** концепція, місія, мета, кредо, стратегія, стратегічне управління, стратегічний менеджмент, ключові гіпотези, принципи стратегічного управління, структура стратегічного управління.

#### **Питання розділу**

- 1.1. Сучасна концепція стратегічного менеджменту. Предмет та об'єкт стратегічного менеджменту підприємством.
- 1.2. Поняття «стратегічне управління» і «стратегічний менеджмент». Зміст та структура стратегічного менеджменту.
- 1.3. Поняття «стратегія підприємства».
- 1.4. Ключові гіпотези та основні завдання стратегічного менеджменту.
- 1.5. Порівняльний аналіз стратегічного менеджменту з іншими науковими підходами до управління підприємством.
- 1.6. Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття.

Рішення проблеми макроекономічної стабілізації та підйому економіки України не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються. Усе ширше визнається необхідність застосування нової системи управління, яка містить інноваційну, конкурентну та підприємницьку реакції на зміни в зовнішньому середовищі, що дозволяє керувати цими змінами на основі наукових методів їхнього передбачення для досягнення цілей підприємства, фірми чи компанії, що функціонує на ринковому просторі. Такою системою є стратегічний менеджмент.

## 1.1. СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ПРЕДМЕТ ТА ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

Сучасний період економічного розвитку України супроводжується перекладом економіки на ринкові принципи господарювання, що обумовлюють перехід від централізованого планування і управління до ринкових відносин, і формуванням у зв'язку з цим сучасного економічного простору, у якому діють підприємницькі структури. Це вимагає рішення зовсім нових для них задач, викликаних кардинальним реформуванням їхньої організації і управління на основі усебічного використання досягнень сучасної управлінської науки і практики. У зв'язку з цим професор О.Я. Шекшуєв [«Основы менеджмента», 2000], відзначає: «Особливу актуальність ця проблема має на рівні підприємства. Стаючи суб'єктом підприємницької діяльності, володіючи економічною самостійністю, цілком відповідаючи за результати господарської діяльності, підприємство зобов'язане сформувати таку систему управління, яка б забезпечувала йому стабільну ефективність, високу продуктивність і стійкість положення на ринку». Тут варто додати, що жодна добре продумана система управління не зможе забезпечити стабільного функціонування і подальшого розвитку будь-якої організації без попередньо відпрацьованої **концепції стратегічного менеджменту**.

На нинішньому етапі більшість українських підприємств, фірм і компаній використовують концепцію стратегічного менеджменту за основу якої прийнята концептуальну модель, що включає в себе вісім елементів:

- ретроспективний аналіз діяльності підприємства;
- діагноз сильних і слабких сторін підприємства;
- прогноз тенденцій змін;
- цілі діяльності;
- стратегію розвитку;
- систему планів, проектів і програм розвитку;
- системи забезпеченості виконання планів, проектів і програм;
- стратегічний контроль (рис. 1.1).

Останнє покладено в основу моделі стратегічного менеджменту сучасним підприємством, яка в аналоговому вигляді наведена на рис. 1.2. В основу цієї моделі покладені стратегічний аналіз (що виконаний на основі результатів діагностування оточення підприємства),

концепція корпоративної стратегії, реалізація стратегії і стратегічний контролінг.

Аналізуючи рис. 1.1 і 1.2, можна з достатньою коректністю сформулювати предмет, об'єкт і мету **стратегічного менеджменту** будь-якою організацією.



Рис. 1.1. Концептуальна схема стратегічного менеджменту сучасним підприємством

**Предмет стратегічного менеджменту** – теоретико-методологічні основи та аспекти формування стратегії підприємства як відкритої системи.

**Об'єкт стратегічного менеджменту** – підприємство як відкрита, складна, динамічна система, що розвивається і яка змінює у часі і просторі свої параметри, піддається впливу з боку зовнішнього середовища й впливає на це середовище за принципом зворотного зв'язку.

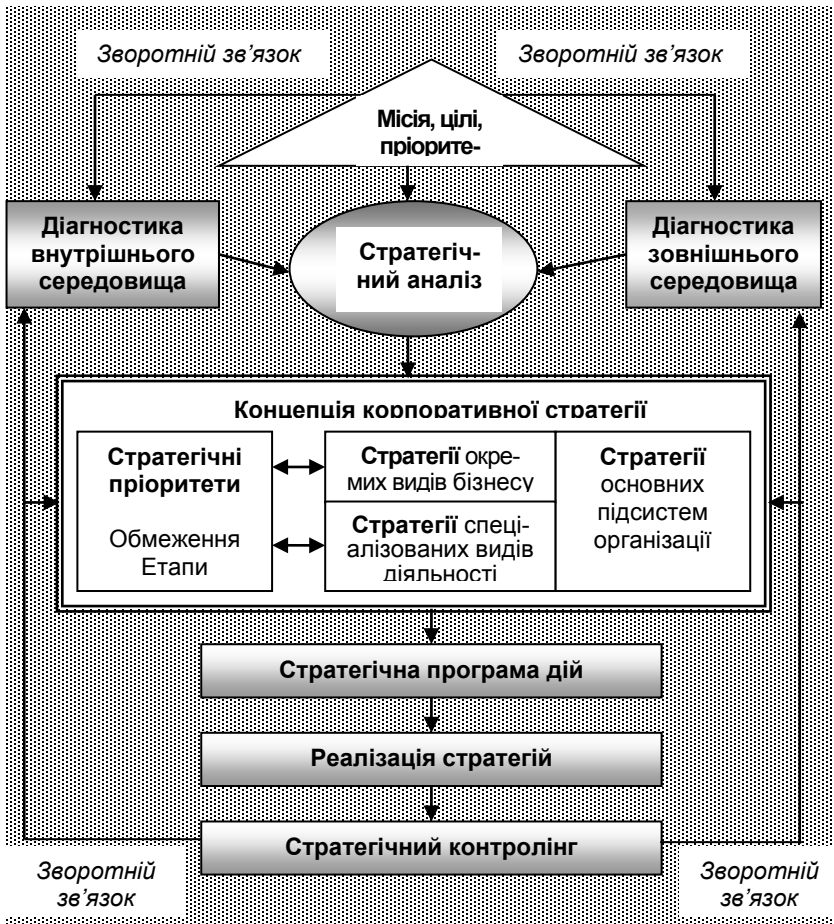


Рис. 1.2. Аналогова модель стратегічного менеджменту сучасним підприємством

**Метою стратегічного менеджменту** є побудова такої динамічної системи, яка дозволяла б забезпечувати своєчасне

визначення місії, цілей та стратегій, розробку та виконання системи планів (як інструмент реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

Згідно з наведеними аналоговою моделлю, предметом, об'єктом і метою стратегічного управління слід вказати, що концепція останнього дає відповідь на наступні ключові питання: 1. Яка мета вашої організації? 2. Який існуючий і майбутній профіль вашого бізнесу? 3. Що ми повинні зробити, щоб забезпечити досягнення цілей, що поставлені?

Сучасна **концепція** дозволяє сформулювати основи стратегічного менеджменту. Це:

- 1) аналіз зовнішнього середовища організації;
- 2) внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації;
- 3) визначення місії і цілей організації;
- 4) розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій по конкретним підсистемам організації;
- 5) розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми дій;
- 6) реалізація стратегії;
- 7) оцінка результатів і зворотній зв'язок.

## 1.2. ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ» І «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ». ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

---

Сформулювати поняття, яке б задовольняло усім переліченим характеристикам та умовам, доволі складно. Аналіз спеціальної фахової літератури навчального і наукового спрямування свідчить, що *єдино правильне тлумачення стратегічного менеджменту відсутнє*, адже існують різні визначення, в яких автори роблять акцент на певних аспектах і особливостях стратегічного менеджменту.

**Стратегічне управління** – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей.

З метою поглиблення розуміння сутності стратегічного менеджменту його розглядають у таких розрізах:

– **елементному**, як сукупність елементів, взаємодія між якими забезпечує формування і досягнення цілей під час реалізації стратегії розвитку організації;

– **процесному**, як цикл розробки та впровадження стратегії, націлений на досягнення стратегічної відповідності між організацією та зовнішнім середовищем;

– **функціональному**, як галузь наукових знань про прийоми та інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і способи їх практичної реалізації.

Очевидно, що між цими напрямками існує тісний взаємозв'язок. **Стратегічне управління**, як галузь знань, пов'язана з практичною діяльністю та має реалізувати досягнення інших наук. Водночас рівень розвитку цієї науки визначається досягненнями інших галузей знань, а також вимогами практики. Існує і зворотний зв'язок: **стратегічне управління** може сприяти розвитку інших наук, появі нових методів та інструментарію дослідження.

**Зміст стратегічного управління** криється в основі своїй в методології, що застосовується для реалізації останнього. **Методологія стратегічного управління** – це сукупність принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу організації раціонально використовувати свій потенціал та враховувати вимоги зовнішнього середовища в процесі досягнення цілей.

**Методологія стратегічного управління** базується як на загальних принципах менеджменту, так і на принципах, що притаманні лише стратегічному управлінню.

**Принципи стратегічного управління:**

– **принцип пріоритетності** визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегій;

– **принцип спадковості** характеризує закономірний перехід від домінуючих (головних) ознак існуючого потенціалу (функціонування організації) до бажаного потенціалу при визначенні стратегій діяльності організації;

– **принцип коригування** характеризує необхідність постійного проведення змін у цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності організації;

– **принцип концентрації** зусиль визначає, що при виборі стратегій необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху;

– **принцип балансу ризиків** висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розробки альтернативних стратегій – створення стратегічного резерву, як альтернативного способу діяльності організації;

– **принцип співставлення** визначає технологію проведення перспективного аналізу;

– **принцип синергізму** визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності організації. Стратегічне управління повинно формуватися як єдина система виконання усіх загальних функцій управління. Взаємозв'язок між різними видами діяльності та органами, що їх виконують, повинен забезпечувати єдність напрямків діяльності.

**Стратегічне управління** у практичній площині спирається на відомі методи та підходи. Це – *системний, ситуаційний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, процесний, нормативний, кількісний*. Кожний з перерахованих підходів відбиває або характеризує тільки один з аспектів стратегічного менеджменту.

**Стратегічний менеджмент** складається з окремих елементів. За класифікацією американської консалтингової фірми «МакКінсі» доцільно розрізнити такі елементи **стратегічного менеджменту**: *стратегія, структура, стиль, кадри, мистецтво управління, участь у розподілі доходів*. Однак найчастіше **стратегічний менеджмент** організації розглядають як систему, що складається з трьох елементів – *стратегії організації, організаційної культури і організаційної структури* (рис. 1.3). Наведемо їх коротку характеристику.

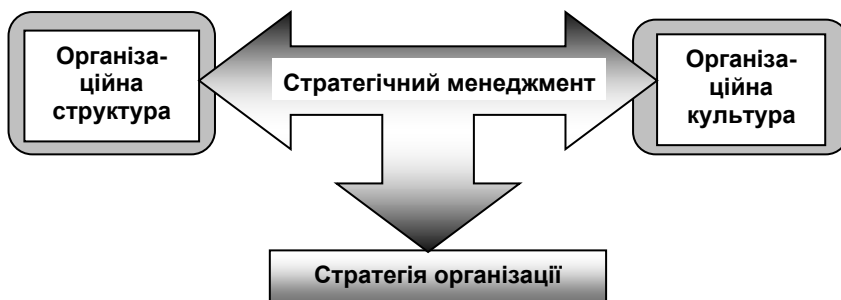


Рис. 1.3. Система стратегічного менеджменту організацією

**Стратегія** виступає як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку. Наявність стратегії можна виявити у будь-якій організації, інколи навіть без втілення її в певних документах (без формалізації). Стратегія водночас є проактивною (спрямованою) і реактивною (адаптованою до змін). Добре сформована стратегія інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати її ресурси так, щоб досягти відносних внутрішніх переваг і врахувати очікувані зміни в оточенні.

**Організаційна структура управління** зорієнтована на розробку і впровадження стратегії. Здійснення стратегічної та оперативної діяльності вимагає зусиль різних організаційних структур. Багато організацій, які сформували структуру для вирішення внутрішніх оперативних проблем, зустрічаються з певними труднощами під час вибору та реалізації стратегії. Більш того, стратегічні та оперативні структури можуть вступати в протиріччя. Водночас формування нової стратегії здебільшого вимагає перегляду існуючої організаційної структури. Один із постулатів теорії менеджменту стверджує: «Структура прямує за стратегією». При цьому трансформація організаційної структури має відбуватися таким чином, щоб володіти потенціалом для здійснення стратегії.

**Організаційна культура** є порівняно новим елементом стратегічного менеджменту, що являє собою систему цінностей, вірувань, традицій, норм поведінки, які культивуються в організації.

**Складовими організаційної культури є:**

– філософія, яка виражає зміст існування організації та її ставлення до працівників і клієнтів; пріоритетні цінності, на яких базується організація;

– норми, які визначають принципи взаємовідносин в організації; правила, за якими ведеться «гра»;

– атмосфера в організації і стиль взаємодії з зовнішнім світом;

– порядок проведення певних церемоній тощо.

Досить цікавим є досвід японських компаній, які організаційну культуру вважають основою своїх досягнень. Водночас спроби перенесення їхнього досвіду в європейські та американські компанії здебільшого були невдалі. Причини називають різні, зокрема, це відмінності в напрямках розвитку, але найчастіше – в організаційних структурах.

Таким чином, елементи стратегічного менеджменту сучасного підприємства утворюють трикутник: **«стратегія розвитку – організаційна структура – організаційна культура»**, який



має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії з зовнішнім середовищем. Між переліченими елементами системи стратегічного менеджменту організації існує взаємозалежність: *чітко організоване стратегічне планування перебуває в тісному взаємозв'язку зі структурою управління, яка забезпечує розробку та реалізацію стратегії для досягнення цілей, і організаційною культурою, яка створює відповідні можливості для поєднання стратегічного планування й організаційної структури.* Це є ще одним доказом того, що успіх організації – це результат взаємодоповнення перелічених елементів, хоча за різних умов деякі елементи можуть переважати над іншими. Для певного рівня нестабільності середовища можна сформулювати відповідну комбінацію елементів, які забезпечуватимуть найкращі результати діяльності організації.

*Таким чином, **стратегічний менеджмент** забезпечує підприємство:*

- 1) методами координації й інтегрування видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані;
- 2) засобом передбачення й адаптації до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
- 3) необхідним зв'язком між розробкою і реалізацією стратегії.

**Стратегічне управління** можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів, які логічно впливають один з іншого.

**Структура** – це інструмент досягнення підприємством своїх цілей.

Важлива особливість **структури стратегічного управління** полягає у тому, що існує стійкий зворотний зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність. Схематично типова структура стратегічного управління зображена на рис. 1.4.

**Визначення місії і цілей.** Важливою задачею управління є встановлення балансу інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, що зацікавлені у функціонуванні організації й впливають на характер, зміст і спрямованість її функціонування. Баланс інтересів визначає те, куди буде рухатися організація, її цільову орієнтацію у виді місії і цілей. Визначення місії та цілей організації передбачає три процеси, які вимагають складної та відповідальної роботи: формулювання місії організації (що в концентрованому вигляді виражає зміст її існування, призначення); визначення довгострокових цілей; визначення короткострокових цілей. У деяких випадках вважають за доцільне місію та цілі формулювати за результатами аналізу середовища.

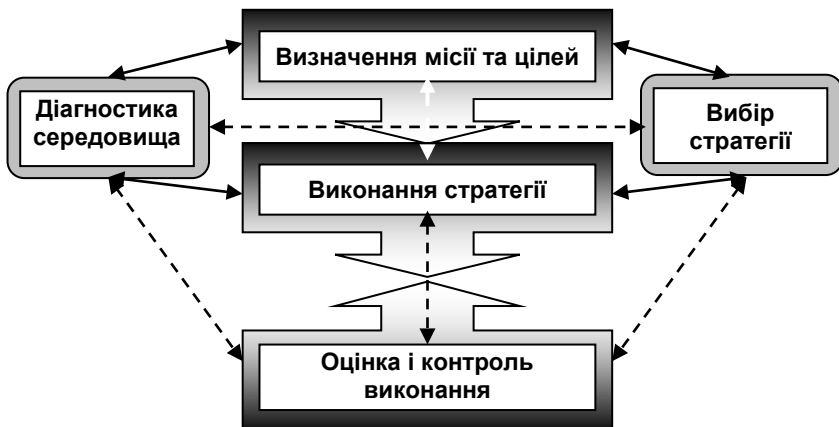


Рис. 1.4. Типова структура стратегічного управління

**Діагностика середовища** забезпечує основу для уточнення (в деяких випадках визначення) місії та цілей і вибору відповідної стратегічної поведінки підприємства. Діагностика середовища передбачає вивчення трьох складових: **макрооточення** (вплив економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складові суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури), **безпосереднього оточення** (постачальники, конкуренти, ринок робочої сили), **внутрішнього середовища організації** (кадри та їх потенціал, кваліфікація, інтереси, організація управління; виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики і наукові дослідження і розробки; фінанси підприємства; маркетинг; організаційна культура). При цьому, відбувається оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом формулювання основних компонент та їхніх чинників і вибір з них таких, які дійсно мають значення для організації, для складання прогнозів майбутнього стану середовища.

**Вибір стратегії** – основа стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають, як досягти цілей і реалізувати місію організації. **Вибір стратегії** – це прийняття рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямку розвиватися організації, яке місце займати на

ринку тощо. При цьому, порівнюють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізують можливі стратегічні альтернативи і вибирають з них конкретну стратегію, яка відповідає заданим критеріям. Вибір стратегії має певні особливості, зумовлені переважно рівнем управління.

**Виконання стратегії** є критичним процесом, тому що саме у випадку успішного її виконання організація досягає мети, а при неуспішному – з'являються додаткові труднощі. Найчастіше реалізація стратегії передбачає поглиблену оцінку ресурсів і можливостей їх розподілу; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; підготовку рішення щодо зміни організаційної структури. На цьому етапі може виявитись, що організація не в змозі здійснити вибрану стратегію, що пояснюється недосконало проведеним аналізом і відповідно неправильними висновками, або виникненням непередбачених змін у зовнішньому середовищі.

**Оцінка і контроль реалізації стратегії** – завершальний процес, який здійснюється на стадії стратегічного управління і має забезпечити якісний зворотний зв'язок. **Стратегічний контроль** спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація сприяє досягненню цілей організації і значно менше оцінює правильність виконання стратегічного плану чи окремих його етапів. За результатами стратегічного контролю здійснюється, у випадку необхідності, коригування цілей організації та напряму їх досягнення.

Кінцевим «продуктом» процесу вибору й реалізації стратегії є нова комбінація товарів, ринків і технологій, розроблених в організації.

У даний час **стратегічне управління** є досить важливим фактором успішного виживання у складних ринкових умовах. Проте, постійно можна спостерігати в діях вітчизняних організацій відсутність «стратегічності», що досить часто і призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

Відсутність стратегічного управління на українських підприємствах виявляється, насамперед, у таких двох формах.

**По-перше**, організації планують свою діяльність виходячи з того, що оточення або взагалі не буде мінятися, або ж у ньому не буде відбуватися якісних змін. На багатьох вітчизняних підприємствах яскраво простежуються ознаки нестратегічного управління. А саме:

– спроби зіставити довгострокові плани, у яких вказано, що і коли робити в досить тривалій перспективі;

– спроби знайти у вихідний період рішення на багато років уперед, бажання будувати «на століття» або здобувати «на довгі роки».

Бачення довгострокової перспективи – дуже важлива складова стратегічного управління. Однак це ні в якій мірі не означає екстраполяції існуючої практики та існуючого стану оточення на багато років уперед.

*По-друге*, розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації (що є прикладом нестратегічного управління). При такому підході дуже часто виявляється, що організація не в змозі досягти своїх цілей, адже їх досягнення принципово залежить від можливостей, бажань і потреб клієнтів, а також від поведінки конкурентів. Усе, що може організація визначити на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей – це яку кількість продукту вона може виробляти і які витрати вона, при цьому, може понести. Те, яка кількість товарів буде куплена і за якою ціною, визначає ринок.

З наведеного вище можна сформулювати наступний висновок: керівництву необхідно починати планувати діяльність організації з аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей щодо раціонального використання цих ресурсів для здійснення стратегії.

---

### **1.3. ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»**

---

Керівники комерційних підприємств давно усвідомили, що **стратегія** – невід’ємна частина або навіть головна складова успіху діяльності на ринку. Роль стратегії в успіху організації настільки значна, що до неї не можна підходити як до вузько спеціалізованого поняття.

Керівники давно уже вивчають і аналізують стратегію як важливу складову інструментарію рішення різнопланових проблем у процесі функціонування та розвитку підприємства. Це їм необхідно для того, щоб:

- знати що, як і якою мірою треба робити завтра, через місяць, через рік і т. д.;
- упевнено керувати процесами на довіреному їм підприємстві, фірмі, компанії;
- напевно прогнозувати тенденції зміни даних процесів з урахуванням динамічних умов ринку.

Для подальшого розгляду навчального курсу «Стратегічний менеджмент» розкриємо початкове поняття «*с т р а т е г і я*».

Термін «стратегія» (*στρατηγία*) грецького походження. Історично він склався та набув визначеного змісту в військовій лексиці, де означав «*мистецтво розгортання військ у бою*». У словнику іноземних слів (за редакцією О. С. Мельничука) стратегія трактується в такий спосіб:

1. **Стратегія** – це найважливіша частина військового мистецтва. Включає теорію і практику ведення війни, військових кампаній і великих бойових операцій.

2. **Стратегія** – це мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою».

Своєю чергою, С. І. Ожегов [«Словарь русского языка», 1983] дає таке тлумачення стратегії: «Стратегія – це наука ведення війни, мистецтво ведення війни».

На зорі розвитку державності (згадаємо, наприклад, Рим) «**стратегія**» визначала планування і втілення в життя політики держави і військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх можливих способів і методів.

Вивчення етапів економічного розвитку розвинутих країн пояснює запозичення терміну «**стратегія**» з військового лексикону обставинами, які склалися на економічному світовому ринку на кінець першої половини ХХ-го століття. Дійсно, 50-ті роки минулого сторіччя, точніше ринок того періоду, чимось близькі до «військових дій» між розвинутими країнами на світовому економічному фронті. Ситуація даного періоду характеризувалася світовою кризою 1937 р., яка була перервана другою світовою війною 1939–1945 рр. і локальною економічною кризою 1948–1949 рр. Перша криза протікала досить гостро: загальний обсяг промислового виробництва в капіталістичному світі скоротився на 11 %. А для США ця цифра склала 21 %. При цьому така прибуткова галузь, як автомобілебудування, також потерпіла «фіаско» – випуск автомобілів зменшився на 40 %.

Наступна локальна економічна криза, що вибухнула після другої світової війни. Вона охопила в значній мірі лише США і Канаду. Так, наприклад, у США обсяг промислової продукції на той час скоротився на 18,2 %, у Канаді – на 12 %, а загальний обсяг промислового виробництва розвинутих капіталістичних країн знизився на 6 %.

Такі руйнівні масштаби криз описуються в економічній літературі багатьма чинниками, серед яких основними є:

а) насичення ринку продукцією і утворення її надлишку у великих обсягах;

б) загостренням і зростанням конкуренції.

Для виживання в таких умовах виникала необхідність у боротьбі, тобто у веденні так названих «економічних війн». Але всякі «військові дії» вимагають спочатку теоретичної підготовки, тобто попередньо розробленої стратегії.

Військовий термін «**стратегія**» за останні 30–35 років досить широко використовується в теорії і практиці менеджменту. Таким чином, термін грецького походження, прижився на західному «ґрунті». А стратегія як інструмент стала основним в управлінні транснаціональними компаніями. Однак слід зазначити, що термін «**стратегія**» найчастіше зустрічається в європейській літературі і наукових трактатах економістів США, що дає підставу вважати цей термін євроамериканського походження.

Відомий фахівець з менеджменту М. Шерон Остер так визначив даний термін: «**Стратегія** – це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим».

Відповідно до теорії класика стратегічного планування А. Д. Чандлера, **стратегія** – це «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». У даному визначенні простежується тлумачення **стратегії** як методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності підприємства, спрямованого на досягнення мети. Звідси випливає, що **стратегія** – це метод досягнення поставленої мети. Даному тлумаченню подібне визначення, що приведене у відомій книзі авторів М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі під назвою «*Основи менеджмента*»: «**Стратегія** – це загальний, усебічний план досягнення цілей».

А. Томпсон і А. Стрікланд відзначають, що «**стратегія** розпадається на безліч конкурентоздатних дій і підходів до бізнесу, від яких залежить успішне керування фірмою». У цьому зв'язку вони стверджують: «У загальному значенні **стратегія** – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позиції, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей». Як бачимо, відомі фахівці зі стратегічного управління, зв'язують планові аспекти стратегії з поведінковими аспектами підприємства. На їхню думку, стратегія визначає, як підприємство буде функціонувати і розвиватися, а також які саме виробничі, підприємницькі, конкурентні і функціональні заходи і дії будуть упроваджені для того, щоб організація досягла бажаного результату й ефекту. По суті, аналізуючи дане визначення, можна досить узагальнено стверджувати,

що **стратегія** – це є формалізуєма поведінкова модель підприємства на ринку.

Одна з відомих у математиці теорій – теорія ігор, визначає **стратегію** як «план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента».

В одній із своїх книг по стратегічному менеджменту [«Стратегическое управление», 1989] відомий американський фахівець з питань управління промисловими корпораціями Ігор Ансофф приводить таке трактування стратегії: «За своєю сутністю **стратегія** є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності».

Аналізуючи вище приведені трактування терміну «**стратегія**», очевидним висновком є той, що **стратегія** є *стрижнем*, навколо якого концентруються усі види виробничо-господарської діяльності підприємства, фірми чи компанії.

Сьогодні в економічній літературі має місце питання щодо з'єднання або поділу підходів до визначення стратегії: **стратегія як процес** і **стратегія як результат**.

При розгляді «**стратегії як процесу**» варто одержати відповідь на наступні питання:

1. «Яке положення займає підприємство на внутрішньому ринку?»;
2. «Що представляє із себе підприємство стосовно конкретного сегменту ринку?»;
3. «Чого хоче досягти підприємство і яким бажає бути?»;
4. «Як, коли і де виробляти товари або надавати послуги для досягнення своїх цілей?».

3. Є. Шершньова і С. В. Оборська у книзі «Стратегічне управління» (1999 р.) відзначають: «Визначення «**стратегії як результату**» пов'язано з ототожненням цілей і стратегії й обумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності». Автори в зв'язку з цим виділяють три підходи до трактування стратегії:

- *перший*: стратегія як зразок;
- *другий*: стратегія як мета управління;
- *третій*: стратегія як позиція на ринках.

Наведемо коментар стосовно першого підходу.

Уточнення стратегії як якогось зразка має свій зміст. І от чому. Під зразком у словнику російської мови (автор С. І. Ожегов) розуміється еталон у діяльності будь-якого підприємства або будь-якої організації. На еталон завжди орієнтуються і приймають його в

якості маячка на який і виробляється орієнтація діяльності підприємства в сучасному нестабільному економічному просторі. Отже, відповідно до словникового тлумачення під зразком будемо розуміти:

а) показовий або спробний виріб (у нашому випадку дія, план);

б) спосіб побудови, вид, форма;

в) те, чому потрібно слідувати, наслідувати і на що орієнтуватися.

Тому при розгляді **стратегії як зразка** варто розуміти прагнення підприємства наблизитися до цього «еталона». У більшості випадків менеджери при управлінні організацією за зразок приймають, як правило, процвітаючу фірму або підприємство, проводять аналіз її виробничо-господарської діяльності і намагаються запозичити її досвід. У свій час японська фірма «Камацу» вивчала діяльність американської фірми «Катерпіллер», що займала 60-70 % світового ринку сільськогосподарських, транспортних будівельних і ін. видів техніки. І як результат, сьогодні «Камацу» є головним конкурентом серед компаній аналогічного плану і «свого зразка». «Камацу» упевнено витісняє продукцію «Катерпіллер» у відповідних сегментах внутрішнього і зовнішнього ринків.

Наведемо коментар до другого підходу.

**Стратегія як мета управління** в більшій мірі може бути визначена як ідеальна модель підприємства в якій реалізується бачення його керівників (власників).

Коментар до третього підходу: **стратегія як позиція на ринках** – таке ототожнення дає можливість затвердити конкурентну позицію, розширити свою участь на ринках і успішно вести «військову дію» по захопленню нових ринків. У цьому контексті З. Є. Шершньова і С. В. Оборська указують, що «**стратегія** – конкретизована в конкретних показниках позиція в середовищі, що займає підприємство; це своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба визначити шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, не контрольованих фірмою факторам, а так само проведення необхідних змін елементів і їхніх комбінацій внутрішнього середовища».

Пітер Дойль характеризує **стратегію** як комплекс застосовуваних менеджментом рішень по розміщенню ресурсів підприємства і досягненню довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках. З даного трактування випливає, що стратегія установлює напрямки діяльності підприємства: у які конкретно товари і ринки компанія направляє грошові і трудові ресурси, і як саме це



буде зроблено. Тобто, яким чином буде організована робота з формування споживчих переваг.

I. Ансофф стверджує, що «грамотний фахівець бізнесу завжди зуміє розпізнати за успіхом фірми ту або іншу оригінальну стратегію.

... Без стратегії в менеджера немає продуманого плану дій, немає путівника у світі бізнесу, немає єдиної програми досягнення бажаних результатів.

... Розробка стратегії є однією з основних функцій менеджменту.

... Вдала стратегія і її вміла реалізація – саме ті ознаки сформованого управління, яким варто довіряти.

... Чим краще продумана стратегія і чим більш уміло вона виконана, тим більше в компанії шансів на сильну позицію. Блискуче виконання гарної стратегії – це не тільки перевірений рецепт успіху в бізнесі, але і краща перевірка на сформоване управління».

Важко не погодитися з автором даних рядків у твердженні того, що основа гарної стратегії полягає в завоюванні на ринку сильної позиції і побудові такої організації, що могла б успішно працювати, незважаючи на непередбачені обставини, могутню конкуренцію і внутрішні проблеми.

Таким чином, до трактування поняття «стратегія» можна додати ще і наступне. **Стратегія** – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, прийнятий у відповідності зі своїми продуктивними, фінансовими й іншими можливостями.

Очевидно, для розробки стратегії кожне підприємство повинне спершу проаналізувати й оцінити такі напрямки своєї діяльності як:

- місію і можливість її здійснення;
- конкурентну (конкурентні) перевагу (переваги) на ринку;
- особливості організації бізнесу на ринку;
- ринки або сегменти ринків збуту, де «працює» підприємство і де збирається «працювати» найближчим часом;
- асортимент продукції або послуг, що надаються клієнтам;
- ресурси;
- структуру підприємства і управління;
- виробничу програму.

Аналізуючи відомі трактування терміну «стратегія», необхідно визнати, що на даний період ще немає єдиного визначення. А тому, стратегію менеджери можуть представляти:

- методом пристосування і установалення взаємодії фірми, підприємства з зовнішнім середовищем;

– «визначником», індикатором основних напрямків досягнення поставлених цілей у здійсненні місії і концентрації зусиль на конкретних пріоритетах;

– основою для стратегічного аналізу, стратегічного планування і прогнозування, стратегічного управління, а так само для розробки стратегічних проектів і програм перспективного розвитку підприємства;

– інструментом діяльності вищого керівництва й управлінського персоналу.

Звичайно, навіть найкраща стратегія не гарантує того, що підприємству вдасться уникнути періодів спаду і нестійкості. Стратегія не є панацеєю від невдач. І це повинні розуміти і менеджери, і керівники підприємства. Вони повинні також знати, що від стратегії не слід очікувати швидкого результату, повного передбачення майбутнього і розвитку подій, обов'язкових перемог на ринку і т. д.

Менеджерам і керівникам не слід сприймати і розуміти стратегію як догму, як істину останньої інстанції, яких варто дотримуватися за будь-яких умов і за будь-яку ціну. Стратегія не повинна бути стандартним планом і набором інструкцій, *«ідеєю-фікс»* вищого керівництва, простою сумою продуктових, ресурсних і функціональних планів.

Виникнення кризових ситуацій та подальший розвиток кризи підприємства в основному відбувається через недостатньо відпрацьовану стратегію. Основними ознаками такої недостатності є:

– відсутність у менеджерів і керівників навичок стратегічної діяльності і часом невміння керувати опором конкуренції, невміння вести «військові дії» з конкурентами (останнє обумовлено відсутністю відповідних стратегічних планів або їх недостатністю);

– небаченням і неосмисленням усіх сторін діяльності й особливостей підприємства, нерозумінням цілей;

– відсутністю альтернативних стратегій і запасних варіантів розвитку на випадок зміни середовища;

– неповний облік вимог ринку (споживачів);

– відсутність інформаційно-аналітичної підтримки стратегії і розроблених проектів розвитку підприємства;

– недостатня увага до внутрішнього і зовнішнього середовища, використання неперевіреної інформації;

– неповне осмислення й ототожнення стратегії і тактики діяльності підприємства.

Таким чином, аналізуючи існуючі визначення терміну *«стратегія»*, варто вказати на той факт, що на сьогоднішній день немає

загальноприйнятого і погодженого визначення. Однак таке різноманіття трактувань необхідно розглядати з користю в плані всеосяжного і всебічного розуміння стратегії. І тут дуже доречно навести висловлювання Генрі Мінцберга: *«Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, примушуючи нас ставити фундаментальні питання про організації і їхній розвиток узагалі»*.

#### **1.4. КЛЮЧОВІ ГІПОТЕЗИ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

---

У теорії стратегічного управління описані ключові гіпотези останнього. Це гіпотеза випадковості, гіпотеза залежності від зовнішнього середовища, гіпотеза відповідності, гіпотеза стратегії, гіпотеза багатоелементності і гіпотеза збалансованості.

**Гіпотеза випадковості** відбиває ту ситуацію, що стратегічне управління в ринкових умовах будується так би мовити випадково, оскільки ринкові зміни носять характер випадковості, їх важко спрогнозувати. А тому багато рішень в стратегічному менеджменті приймаються не планомірно, їх прийняття пов'язане з випадковими змінами у поведінці споживачів, конкурентів, партнерів, постачальників.

**Гіпотеза залежності від зовнішнього середовища** підкріплює гіпотезу випадковості. Згідно з даною гіпотезою зміст і структура стратегічного управління залежить у значній мірі від зовнішнього середовища. А тому формат стратегічного управління підприємством, який формалізовано для реальних умов, повинен відповідати зовнішньому середовищу повністю. Цей момент цілком підлягає **гіпотезі відповідності**, яка тлумачить, що рішення, які приймаються, повинні відповідати ситуації, що склалася.

**Гіпотеза стратегії** стверджує те, що план дій для досягнення мети повинен бути раціональним щодо використання ресурсів, враховувати чинники часу і ринкових змін.

**Гіпотеза багатоелементності** стверджує, що система управління складається з великої кількості елементів, які є відповідальними за виконання різних аспектів стратегії підприємства.

**Гіпотеза збалансованості** вказує, що спроектована система управління будь-якою організацією повинна бути збалансованою, тобто урівноваженою щодо зовнішнього і внутрішнього середовищ, ресурсів, що плануються до використання, керуючої і керованої підсистем організації і т.ін.

Якщо вести мову про стратегічний менеджмент, то він спрямований на виконання наступних завдань:

1) визначення виду комерційної діяльності і формування стратегічних напрямків її розвитку, тобто це завдання позначення мети і довгострокової перспективи розвитку організації;

2) перетворення загальних цілей в конкретні напрями роботи (це створює можливості для підприємства, фірми відкривати для себе нові ринки);

3) грамотна реалізація обраного плану для досягнення ринкового результату;

4) ефективна реалізація обраної стратегії;

5) оцінка виконаної роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення коректив у довгострокові основні напрямки діяльності, в цілі, в стратегію або в її здійснення згідно з отриманим досвідом.

Звісно, це не повний перелік завдань, що вирішує стратегічний менеджмент. Даний перелік доповнюється у відповідності до ситуації, що склалася на ринку та в організації.

### **1.5. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ З ІНШИМИ НАУКОВИМИ ПІДХОДАМИ ДО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Для того, щоб краще зрозуміти сутність стратегічного менеджменту, порівнюємо його з управлінням оперативним (регулярним) за ключовими характеристиками, що, головним чином, практикувалося в європейській та американській моделях бізнесу біля 40 років тому (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### **Порівняння оперативного і стратегічного управління**

<b>Характеристика</b>	<b>Оперативне управління</b>	<b>Стратегічне управління</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Міся, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їх реалізації	Вживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб

Закінчення табл. 1.1

1	2	3
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд ззовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні
Облік фактора часу	Орієнтація на коротко-строкову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції та організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Робітник як ресурс організації, як виконавець окремих робіт і функцій	Робітник як основа організації, її головна цінність і джерело благополуччя
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни в залежності від зміни оточення

Узагальнюючи розглянуті особливості, відзначимо *передумови формування системи стратегічного менеджменту*. Це, насамперед:

- чітке визначення того, що організація хоче досягти в майбутньому;
- усвідомлення того, що основне джерело проблем знаходиться поза організацією (у зовнішньому середовищі та середовищі галузі);
- уміння своєчасно розпізнавати проблеми та володіти механізмом їх вирішення або зменшення негативного впливу;
- прийняття управлінських рішень з урахуванням відповідності між можливостями, які перебувають поза організацією, та її сильними сторонами;
- налаштування поточного управління на конкретизацію стратегічного.

## 1.6. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЇХ ПРИЙНЯТТЯ

---

**Специфіка процесів стратегічного менеджменту проявляється в умовах прийняття наступних рішень.**

1. Управлінські рішення, що приймаються менеджерами, мають дуже важливе значення для життєдіяльності організації, тому на менеджерів покладається велика відповідальність за майбутню долю організації.

2. Управлінські рішення приймаються на основі гіпотез про майбутні можливості організації, які можуть бути при відповідних (гіпотетичних) змінах у зовнішньому середовищі.

3. Управлінські рішення мають особливу складність в процесі аналізу та вибору альтернативних стратегій діяльності організації, що є наслідком невизначеності умов та можливостей при яких приймається рішення.

4. Управлінські рішення стратегічного характеру мають підвищений ризик, тому їх обґрунтування та реалізація потребують великих витрат часу, праці та коштів.

**Фактори, що можуть спонукати вище керівництво до застосування в організації саме стратегічного менеджменту можуть бути наступними.**

1. **Значне зниження ефективності роботи** підприємства може змусити керівників переглянути правильність прийнятої стратегії.

2. **Несподівані дії з боку основних конкурентів** можуть спонукати вище керівництво до стратегічних дій.

3. **Конфліктні ситуації**, у які залучені менеджери, працівники або клієнти, можуть змусити терміново змінити оцінку положення організації.

4. **Новий член команди** вищої управлінської ланки може стати каталізатором стратегічних перетворень.

5. **Необхідність у залученні капіталу** може вимагати підготовки бізнес-плану для демонстрації інвесторам наявності на підприємстві ефективної стратегії на майбутнє.

**Основний фактор** усе більш активного використання методів стратегічного менеджменту в даний час – їх внесок у підвищення довгострокової ефективності функціонування підприємства. Стратегічне управління припускає «реалістичну» модель майбутніх результатів і дозволяє адаптувати стратегії в процесі досягнення цілей організації.

Не слід думати, що стратегічне управління можна використувати для будь-якої організації, в будь-який час, за будь-яких умов. Керівництво повинно знати, що на використання стратегічного менеджменту накладаються наступні **обмеження**:

✓ **Стратегічний менеджмент** не надає точного й детального передбачення майбутнього, а формує тільки якісні побажання того, в якому стані має перебувати організація в майбутньому, яку позицію треба займати на ринку і в бізнесі;

✓ **Стратегічний менеджмент** не можна звести до реалізації рутинних процедур і схем. За умови такого управління відсутня уніфікована процедура для менеджера (керівника), яка б передбачала, що і як йому робити при вирішенні проблем у конкретній ситуації. Хоча, звичайно, існують певні рекомендації, правила та логічні схеми аналізу проблем і вибору стратегії, а також її реалізації. Однак вважають, що загалом розроблення стратегії – це симбіоз інтуїції та професіоналізму вищого керівництва й зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей;

✓ **Стратегічний менеджмент** вимагає значних витрат часу, фінансових і трудових ресурсів під час формування прогнозу щодо діяльності організації і його реалізації та передбачає створення відповідних служб для відстеження оточення і «включення» організації в середовище;

✓ **в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища** помилки у стратегічному виборі можуть бути зумовлені відсутністю повної інформації про тенденції ринку, намірами конкурентів, появою технологічних новацій тощо. При цьому, ціна такої помилки є надзвичайно високою. Особливо трагічними є наслідки невірного прогнозу для організацій, що здійснюють альтернативний шлях функціонування або ж реалізують стратегію, яка не піддається принциповому коригуванню.

**Найважливішою складовою** стратегічного менеджменту є не розробка стратегічного плану, а його реалізація, що передбачає у першу чергу створення:

- 1) організаційної культури (яка дозволяє реалізувати стратегію);
- 2) дієвих систем мотивування й організації праці;
- 3) визначеної гнучкості в організації тощо.

Таким чином, організація в принципі не зможе перейти до стратегічного менеджменту, якщо в неї створена навіть і дуже добра підсистема стратегічного планування, але при цьому немає передумов або можливостей для виконання стратегії.

Вживання в довгостроковій перспективі автоматично означає, що підприємство досить успішно справляється зі своїми завданнями і задовольняє тих, хто входить у сферу його ділової

взаємодії у першу чергу це стосується покупців, співробітників підприємства і його власників. Інакше кажучи, це означає, що організація повинна виробляти продукт, який стабільно буде знаходити покупців: продукт повинний бути, по-перше, цікавий покупцеві настільки, що він готовий віддати за нього гроші, і, по-друге, цікавий покупцю більше, ніж аналогічний або схожий за споживчими якостями продукт, вироблений іншими підприємствами.

### **Узагальнюючий висновок**

Теорія управління наголошує на існуванні різних концепцій, що домінували на різних етапах її розвитку. **Стратегічне управління** – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей.

**Основними принципами стратегічного управління** є принцип пріоритетності, принцип спадковості, принцип коригування, принцип концентрації, принцип балансу, принцип співставлення та принцип синергізму. Найчастіше **стратегічний менеджмент** організації розглядають як систему з трьох елементів: стратегія, організаційна структура управління та організаційна культура. При цьому, структура стратегічного управління містить такі складові як визначення місії і цілей, діагностика середовища, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

---

1. *Сутність стратегічного управління.*
2. *Опишіть основні елементи стратегічного менеджменту.*
3. *Опишіть структуру стратегічного управління.*
4. *Опишіть ретроспективу терміна «стратегія».*
5. *Яке з приведених вище визначень поняття «стратегія» є більш вдалим. Обґрунтуйте відповідь.*
6. *Чим є стратегія для сучасного керівника?*
7. *Проведіть аналіз висловлювання Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, примушуючи нас ставити фундаментальні питання про організацію і їхній розвиток узагалі».*
8. *Охарактеризуйте ключові гіпотези стратегічного менеджменту.*



## РОЗДІЛ 2

### РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

---

**Ключові терміни:** *рівень управління, корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія, піраміда управління.*

#### **Питання розділу**

- 2.1. Рівні прийняття стратегічних рішень.
- 2.2. Загальні стратегії підприємства.
- 2.3. Загальні конкурентні стратегії підприємства.
- 2.4. Функціональні стратегії підприємства.

*Вибір загальної стратегії для подальшого функціонування організації здійснюється шляхом перегляду існуючих варіантів стратегій і визначення, яка з них краща і чому. Вже на попередньому етапі стратегічного планування перевага надається одній із стратегій, яка найбільше відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, а також вибраним цілям діяльності. Однак результати аналізу є тільки основою для прийняття управлінського рішення. Остаточний вибір стратегії, яка має забезпечити досягнення бажаної мети організації, відбувається під час перегляду стратегічних альтернатив з використанням спеціальних підходів. Вони сприяють формуванню обґрунтованого стратегічного вибору на корпоративному й бізнес-рівнях управління організацією.*

#### **2.1. РІВНІ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ**

---

За умови розгляду диверсифікованого підприємства можна виділити чотири рівні прийняття управлінських рішень. Це – корпоративний, діловий (його називають ще як бізнес-рівень), функціональний і операційний (рис. 2.1).

На **корпоративному рівні** приймаються рішення щодо створення чи коригування так названої **корпоративної стратегії** підприємства чи іншої організації. Корпоративна стратегія є загальним планом керування диверсифікованого підприємства (фірми, компанії) й поширюється на все підприємство, охоплюючи всі напрями його діяльності. Склад такої стратегії проілюстровано на рис. 2.2.

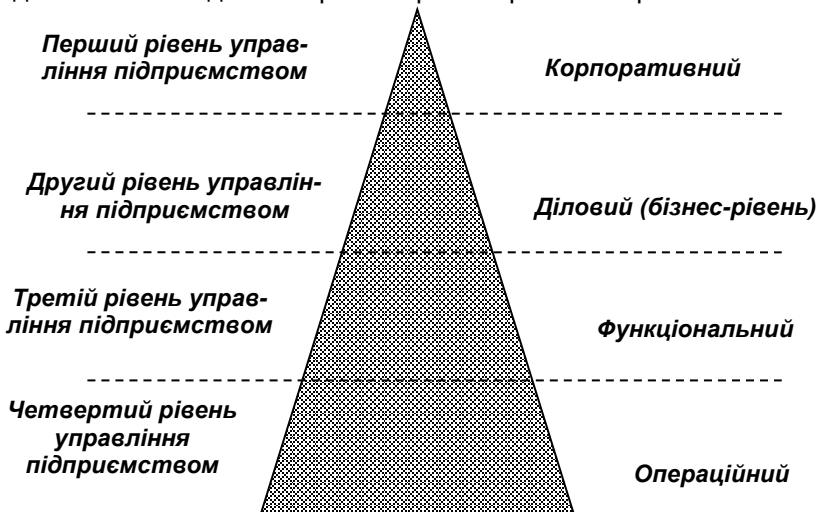


Рис. 2.1. Піраміда рівнів управління диверсифікованим підприємством

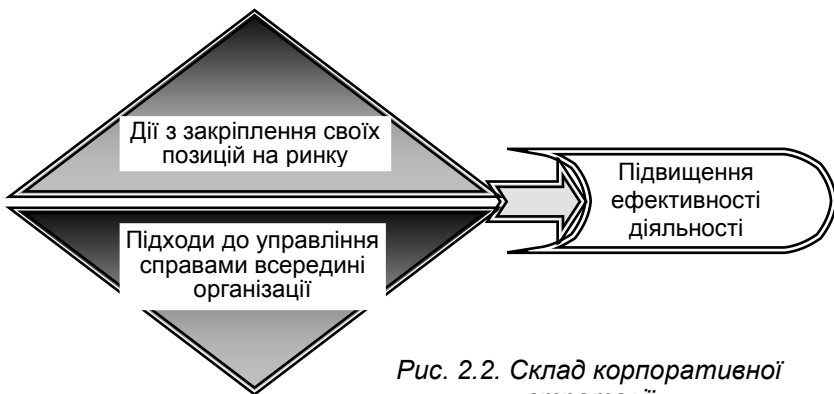


Рис. 2.2. Склад корпоративної стратегії

В основі формулювання **корпоративної стратегії** будь-якої диверсифікованої організації лежить алгоритм, що складається із чотирьох процедур, запропонований А. Томпсоном і А. Стріклендом (рис. 2.3).

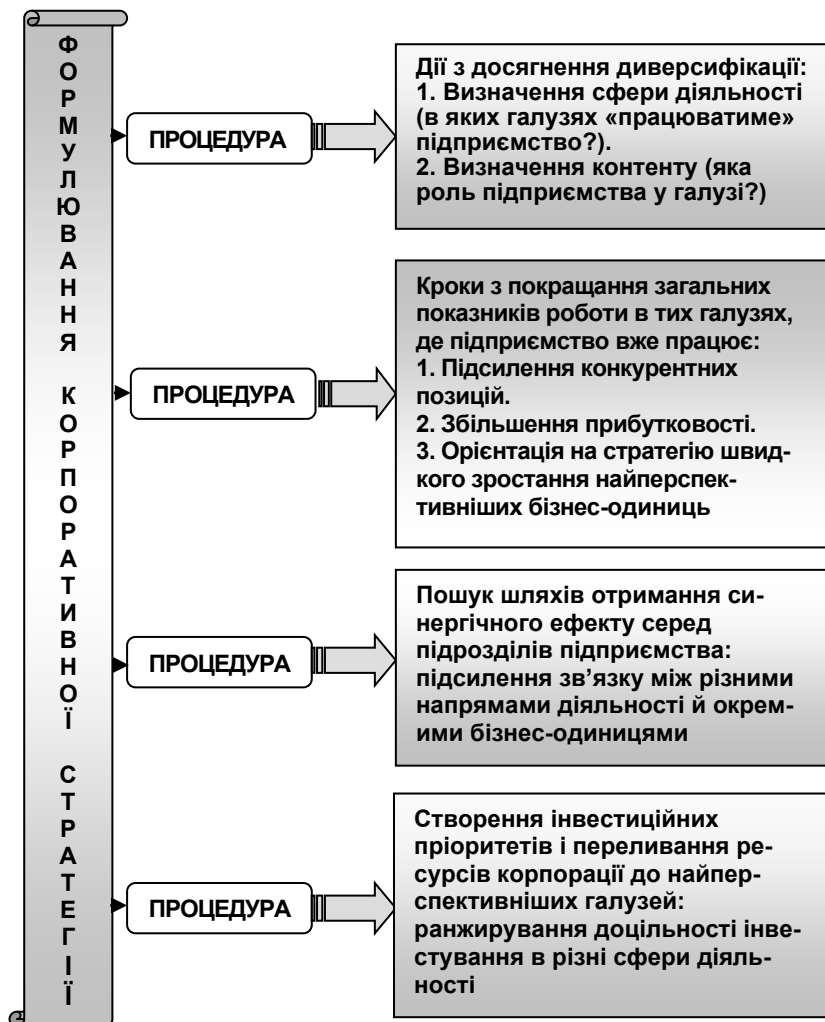


Рис. 2.3. Алгоритм формулювання корпоративної стратегії

**На діловому рівні** виробляються і приймаються рішення щодо розвитку різних видів діяльності підприємства, тобто на цьому рівні відпрацьовується ділова або як її ще називають бізнес-стратегія (бізнес-стратегії) організації.

**Спрямованість ділової стратегії.** Ділова стратегія, в основному, концентрується на діях, підходах, зусиллях, що спрямовані лише на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу.

**Ділова стратегія** націлена на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції на ринку шляхом:

- *швидкої реакції* на економічні, політичні й інші зміни, у тому числі і зміни в тій сфері діяльності, де «працює» підприємство;
- *проектуванням і розробленням* конкурентоспроможних заходів і дій;
- *об'єднанням і реалізацією* стратегічних ініціатив підрозділів, служб, відділів функціонального рівня;
- *швидким вирішенням* конкретних стратегічних завдань «сьогоднішнього дня».

**Сутність ділової стратегії** полягає в тому, щоб показати, яким чином можна «завоювати» (або «завойовувати») сильні довгострокові конкурентні позиції на ринку.

Отже, **ділова стратегія** буде сильною, якщо з певним часом досягається відчутна і стабільна конкурентна перевага підприємства. Однак не виключається і «слабкість» ділової стратегії. Вона виявляється тоді, коли спостерігається послаблення конкурентних переваг (позицій). Вочевидь, незаперечною ознакою різниці між сильною та слабкою діловими стратегіями слугує ступінь уміння розробляти заходи й підходи, що здатні забезпечити бажані конкурентні переваги. Таке вміння оцінюється:

- здатністю визначення тієї галузі бізнесу, де конкурентна перевага підприємства буде безумовною;
- здатністю «створення» більш привабливої для споживача продукції, що містить у собі визначені інновації;
- швидкою нейтралізацією дій конкурентів.

Перераховані «вміння» досягаються завдяки тому, що успішні **ділові стратегії** в обов'язковому порядку передбачають такий набір дій:

- із розвитку навичок і способів роботи, необхідних для досягнення конкурентної переваги;
- із розвитку професіоналізму в основних сферах діяльності підприємства: виконання наукових розробок, удосконалення

технології та модернізації устаткування, продаж та розподіл, обслуговування споживачів і т. ін.;

– з об'єднання стратегічних зусиль різних функціональних підрозділів: виробництво і збут, фінанси і кадри, НДіПКР і маркетинг, розподіл та обслуговування.

**На функціональному рівні** управління формулюються рішення, що пов'язані з формалізацією **функціональної стратегії** підприємства.

**Функціональна стратегія** розробляється для кожного конкретного функціонального напрямку певної сфери діяльності підприємства. Іншими словами, **функціональна стратегія** належить конкретному плану управління поточною й основною діяльністю підрозділу, наприклад: НДіПКР, виробництва, маркетингу, фінансового та ін. Таким чином, підприємство повинно мати стратегію НДіПКР, виробничу стратегію, маркетингову стратегію, фінансову стратегію та ін., тобто на підприємстві розробляється стільки стратегій, скільки воно має основних функціональних напрямків діяльності.

**На операційному рівні** виробляються і приймаються рішення щодо формалізації **операційної стратегії** підприємства.

**Операційна стратегія** є базою (основою) піраміди розроблення стратегії підприємства. Вона стосується більш конкретних стратегічних ініціатив і підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями.

**Операційна стратегія** визначає, як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних завдань, таких, наприклад, як купівля матеріалів, управління запасами, транспортування, ремонт і т. ін.

---

## 2.2. ЗАГАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

---

Функціонування підприємств у реальних умовах ринкових перетворень прямо-таки примушує їх постійно коригувати свою діяльність шляхом збільшення або зменшення темпів зростання продажів продукції або наданих послуг, маючи на меті також подальше зростання. За таких обставин підприємства застосовують різні загальні стратегії, а не одну лише стратегію зростання.

Як правило, до загальних стратегій підприємства зараховують:

- 1) *стратегії зростання;*
- 2) *стратегії підтримки;*
- 3) *стратегії реструктуризації;*

- 4) стратегії скорочення (згортання) діяльності;
- 5) стратегію санації.

Для практичної роботи менеджерам функціонального і ділового рівнів управління варто знати, чим забезпечуються і за рахунок чого здійснюються, а також що включають у себе загальні стратегії сучасного підприємства.

**Стратегія зростання** – це досить неоднозначне поняття, оскільки воно пов'язане як із набором вироблених продуктів, так і з ринками, що споживають ці продукти.

Для більш глибокого розуміння стратегії зростання варто послатися на матрицю напрямків зростання компанії, складену Пітером Дойлем (рис. 2.4).

	<b>Товари, що існують</b>	<b>Нові товари</b>
<b>Освоєні ринки</b>	<p><b><u>Стратегія проникнення на ринок</u></b></p> <p>Збільшення частки ринку. Збільшення інтенсивності споживання товарів: – збільшення частоти здійснення покупок; – збільшення кількості використуваного товару; – нові можливості використання товару</p>	<p><b><u>Стратегія розроблення товару</u></b></p> <p>Модернізація товару. Розширення асортименту продукції, що виробляється. Просування нових товарів на вже освоєні ринки</p>
<b>Нові ринки</b>	<p><b><u>Стратегія розвитку ринків</u></b></p> <p>Розширення ринків збуту товарів, які вже існують; – освоєння нових географічних ринків; – освоєння нових сегментів ринку</p>	<p><b><u>Стратегія розвитку диверсифікації</u></b></p> <p>Вертикальна інтеграція: – пряма інтеграція; – зворотна інтеграція. Проникнення до суміжних сфер економічної діяльності (концентрична диверсифікація). Проникнення до нових сфер економічної діяльності</p>

Рис. 2.4. Матриця напрямків зростання компанії  
(Джерело: П. Дойль. Менеджмент: стратегія и тактика. – СПб., 1999)

Узагальнюючи матрицю Пітера Дойля, слід зазначити, що стратегії зростання сучасного підприємства, що функціонує в ринкових умовах, як правило, забезпечуються кількома шляхами:

- *експансією*;
- *диверсифікацією* (концентричною та за принципом створення конгломерату);
- *інтеграцією* (вертикальною та горизонтальною);
- *диференціацією ринку*;
- *глобалізацією діяльності*.

**Експансія ринку** полягає у створенні або захопленні нового сегмента ринку, розвиткові ринку і (або) виробничого потенціалу.

Під **стратегією диверсифікації** в загальному значенні варто розуміти деякий план проникнення в нові сфери діяльності. А. Томпсон і А. Стрікленд виділяють такі основні стратегії диверсифікації:

- *стратегії входження в нову галузь* (це можливо: а) шляхом поглинання фірми, що вже існує, б) шляхом завоювання галузевого ринку «з нуля», в) за допомогою створення спільного підприємства);

- *стратегії диверсифікації в родинні галузі* (диверсифікація проводиться між спорідненими підприємствами, фірмами, що мають споріднене виробництво й переслідують подібні стратегічні цілі);

- *стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі* (диверсифікація проводиться між непрофільними підприємствами, фірмами, що пропонують можливості для одержання швидкої фінансової віддачі, тобто швидкого досягнення фінансових цілей);

- *стратегії реструктуризації, відновлення та економії* (ці стратегії є застосовними для ситуацій, коли керівництву підприємства, в якого показники діяльності погіршуються, потрібно змінити становище на ринку на краще);

- *стратегії багатонаціональної диверсифікації* (використання цього виду стратегій має на меті максимізацію використання ресурсів для забезпечення конкурентних переваг у кожній сфері діяльності й на кожному національному ринку).

**Інтеграцію** розрізняють вертикальну та горизонтальну.

Відповідно до трактування, поданого З. Є. Шершньовою та С. В. Оборською, **вертикальна інтеграція** – це стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями («уперед» – із системою розподілу кінцевої продукції підприємства, або «назад» – зі споживачами).

**Горизонтальна інтеграція** – це інтеграція з партнерами, що полягає у виборі системи рішень відносно необхідності встановлення зв'язків.

**Стратегія глобалізації**, або глобальна (термін «глобальний» походить від фр. *global* – загальний, усесвітній та від лат. *globus* – куля) стратегія підприємства, що характеризується виходом на так звані «загальні ринки», тобто ринки інших регіонів, держав.

У ході формалізації та реалізації глобальної стратегії необхідно приділити увагу таким моментам:

а) змінам курсів валют, вартості робочої сили, продуктивності, локальних можливостей, цін, що відіграють істотну роль під час вирішення проблеми розміщення виробництва;

б) обсягам продажу на зазначених ринках, отже і оптимальному розміру підприємств, що працюють на цих ринках;

в) розвитку комунікації, інформаційного поля, каналів доставки, що створюють передумови для швидкого та більш дешевого процесу постачань у будь-яку точку світу;

г) якості продукції, логістизації процесу постачань, широким можливостям для вибору та ін.

Майкл Портер визначає **стратегію диференціації** як одну з загальних конкурентних стратегій фірми, яка полягає в орієнтуванні діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, що визнаються найважливішими достатньою кількістю споживачів. Із цього приводу А. Томпсон і А. Стрікленд указують, «...що сутність стратегії диференціації полягає в тому, щоб знаходити шляхи бути єдиним, у тому, щоб пропонувати покупцям додаткові риси товару, яких вони хочуть, і постійно підтримувати цю перевагу. ...Чим сильнішою є зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках продукції, що пропонується, тим сильніша конкурентна перевага компанії. Успішна диференціація дозволяє фірмі:

– встановити підвищену ціну на товар чи послугу;

– збільшити обсяги продажу;

– завоювати лояльність покупців до своєї торговельної марки».

Далі А. Томпсон і А. Стрікленд відзначають: «Підходи компанії до диференціації можуть бути різноманітними, наприклад:

– відмітні смакові якості (Co. Dr Pepper & Listerine);

– специфічні властивості (новинка компанії Jenn Air's – гриль із вбудованим вентилятором для готування шашлику в домашніх умовах);

– доставка невеликих поштових відправлень по території США протягом ночі (Co. Federal Express);

– постачання запасних частин не більше ніж за 48 годин по всьому світі, а в разі порушення термінів – постачання безкоштовно (Co. Caterpillar);



- більше цінності товару за ті самі гроші (Co. McDonalds і Co. Wal-Mart);
- відмінності в дизайні та оздоблені (автомобіль *Mercedes*);
- престижність і відмінність (Co. Rolex);
- надійність і безпека (Co. Johnson & Johnson);
- якість виконання (Co. Karastan – виробництво килимів і килимових покриттів і Co. Honda – виробництво автомобілів);
- лідерство в технологіях (Co. 3M Corporation – у виробництві клеїв та покриттів);
- повномасштабний сервіс (Co. Merrill Lynch);
- повний асортиментний ряд продуктів (Co. Campbell's Soups);
- найвищий імідж і репутація (Co. Brooks Brothers і Co. Ralph Lauren – у чоловічому одязі, Co. Kitchen Aid – у виробництві машин для миття посуду, Co. Cross – у письмовому приладді)».

**Стратегії підтримки** підприємств, що працюють у ринкових умовах, спрямовано на підтримку основної діяльності. Тому вони, як правило, базуються на такому:

- захист частки ринку;
- підтримка виробничого потенціалу підприємства;
- модифікація продукції.

В умовах стійкої ринкової економіки **реструктуризація** – це спосіб зміцнення підприємств і пристосування їх до динамічних умов ринку. В умовах перехідної економіки – це комплекс заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до ринкових умов як суб'єкта підприємницької діяльності.

Головна мета реструктуризації – перетворення підприємства на прибуткову організацію.

**Стратегії реструктуризації** передбачають місце, зміст, порядок і методологію процесу перетворення підприємства на прибуткову організацію.

Стратегії реструктуризації здійснюються за рахунок:

- скорочення витрат;
- освоєння нових видів діяльності та ринків;
- коротко- і довгострокової реструктуризації (у тому числі й за рахунок переорієнтації).

Вигоди від реалізації стратегій реструктуризації підприємств в окремих випадках дуже відчутні.

**Стратегії скорочення діяльності** містять у собі:

- скорочення частки ринку (підприємство, фірма, компанія, скорочуючи, приміром, виробництво продукції, цілеспрямовано

«зменшує межі» свого ринку. Це виражається у втраті клієнтів, зменшенні території поширення товару і т. ін.);

– *організований відступ* (зазвичай це пов'язано зі скороченням ринкової частки в якомога менший термін із метою одержання прибутку). Ця стратегія, як правило, припускає поступове згортання операцій або ліквідацію бізнесу;

– *«збирання врожаю»* (ця стратегія припускає відмову від стратегічних цілей та орієнтування на якнайшвидше досягнення фінансових цілей. Звичайною є ситуація, коли в період скорочення конкретного виду діяльності до нульового рівня підприємство прагне одержання максимально можливого доходу).

**Під стратегією ліквідації** (*liquidation strategy*) розуміється граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення. За умови виникнення такої ситуації підприємство протягом короткого періоду ліквідує окремі господарські підрозділи, тому що має потребу в перегрупованні сил для забезпечення зростання ефективності своєї діяльності, або відмовляється від деяких напрямків своєї діяльності.

**Стратегія ліквідації** здійснюється таким чином:

- шляхом санації;
- через виконання процедури банкрутства;
- шляхом закриття підприємства.

### **2.3. ЗАГАЛЬНІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

---

Загальні конкурентні стратегії є взагалі такими, що *забезпечують* діловий рівень диверсифікованого підприємства, тобто ділову стратегію конкретного напрямку діяльності. Тому справедливим буде твердження: *«Ділові стратегії будь-якої організації перемагатимуть за умови, якщо їх основою є стійка конкурентна перевага, тобто «могутні» конкурентні стратегії»*.

У чому ж полягають мета і сутність конкурентних стратегій?

**Мета конкурентних стратегій** досить проста і зрозуміла: *вести справи підприємства в напрямку досягнення конкурентної переваги на ринку і створення своєї клієнтури*.

**Сутність конкурентних стратегій** чітко описується їхнім складом і спрямованістю.

**Склад конкурентних стратегій.** Склад конкурентної стратегії практично будь-якого підприємства (фірми, компанії) можна уявити за допомогою простої графічної схеми, подібно наведений на рис. 2.5.

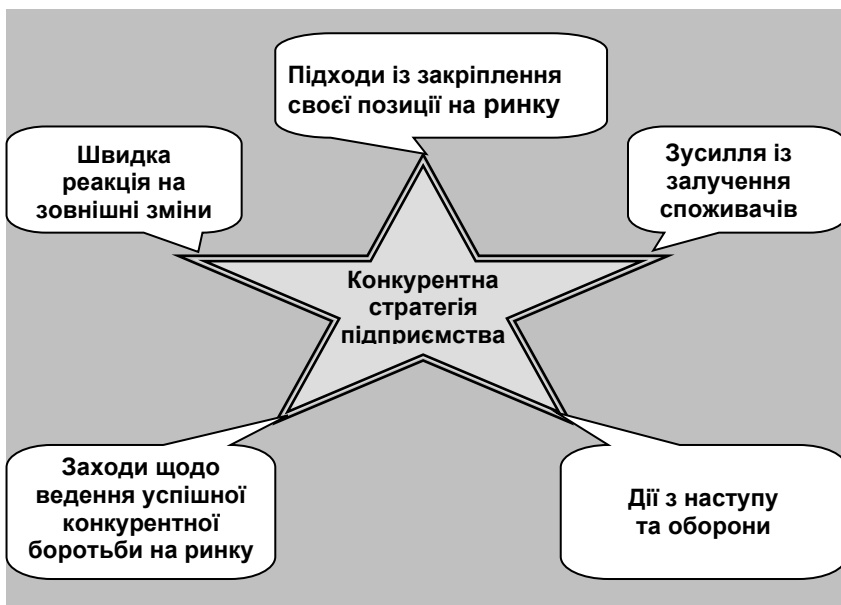


Рис. 2.5. Склад конкурентної стратегії

**Спрямованість конкурентної стратегії.** По суті своїй, конкурентна стратегія, хоча й забезпечує діловий рівень управління підприємством, однак є більш вузькою за масштабністю, ніж загальна стратегія того ж підприємства. Це природним чином і визначає конкретну спрямованість останньої – виконання планів керівництва з ведення конкурентної боротьби та надання *додаткових цінностей* для покупців.

Майкл Портер указує, що загальні конкурентні стратегії існують у вигляді:

- а) стратегій лідерства у зниженні витрат,
- б) стратегій диференціації,
- в) стратегій фокусування.

Для зазначених конкурентних стратегій є характерними такі риси:

- а) часткове їхнє взаємопроникнення стосовно одна одної, так, що часом їх важко розрізнити;
- б) взаємопов'язування цих стратегій в єдиний процес досягнення конкурентної переваги на ринку.

Суть зазначених рис зручно відбити у вигляді матриці, що одержала назву *матриці загальних конкурентних стратегій Майкла Портера* (рис. 2.6).

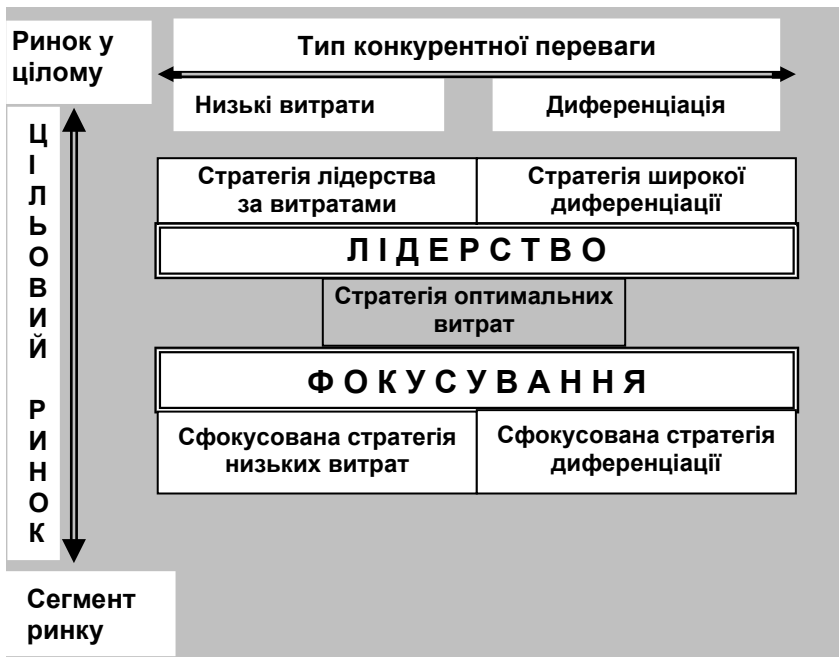


Рис. 2.6. Загальні стратегії, що запропоновані М. Портером

Зазначена матриця демонструє *п'ять варіантів підходів* до побудови стратегії конкуренції підприємства, а точніше, п'ять основних конкурентних стратегій:

- а) стратегію лідерства за витратами;
- б) стратегію широкої диференціації;
- в) стратегію оптимальних витрат;
- г) сфокусовану стратегію на низьких витратах;
- д) сфокусовану стратегію диференціації.

**Стратегію лідерства за витратами** цілком орієнтовано на зниження повних витрат виробництва продукту (ця обставина є дуже привабливою для споживачів). Це означає, що виробництво таких же або аналогічних продуктам конкурентів продуктів буде більш дешевим. Мета **стратегії низьких витрат** полягає у

створенні стійкої переваги за витратами над конкурентами і використання її як основи для боротьби з ними шляхом завоювання частки ринку. *Низька собівартість продукції є основою для відповідного зниження витрат.*

**Стратегію широкої диференціації**, в основному, спрямовано на додання виробленій підприємством продукції специфічних особливостей, відмінних від товарів конкурентів.

Завдяки **стратегії оптимальних витрат** споживачі отримують можливість мати за свої гроші більшу цінність за рахунок сполучення виробниками низьких витрат і широкої диференціації продукції.

**Сфокусовану стратегію на низьких витратах** (стратегію ринкової ніші) орієнтовано на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.

**Сфокусовану стратегію диференціації** продукції (стратегію ринкової ніші) спрямовано на забезпечення представників обраного сегмента товарами або послугами, що найбільш повно відповідають їхнім смакам і вимогам. Іншими словами, сфокусовані стратегії націлено на елітних покупців, які бажають одержувати товари високої якості, що володіють особливою унікальністю і престижністю.

---

## 2.4. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

---

Управлінський апарат функціонального рівня підприємства невідривно пов'язано з конкретними функціями управління, що виникають на основі розподілу та спеціалізації наявних в організації функціональних підрозділів.

Функції, які виконуються різними службами підприємства, не повинні перетинатися, кожна функцію має виконувати один конкретний підрозділ чи служба. Так, наприклад, відстежувати цінову політику конкурентів повинен тільки відділ маркетингової інформації, а вести переговори з покупцями продукції – відділ збуту; готувати податкову звітність повинна лише бухгалтерія, а реалізовувати позикову політику – фінансова служба. Таким чином, узагальнено можна сказати, що скільки підрозділів входить до складу організації, стільки вона й виконує функцій. Сьогодні в діяльності підприємств можна виділити такі основні функції:

- 1) загальне управління;
- 2) маркетинг;

3) наукові дослідження та проектно-конструкторські розробки (НДІПКР);

4) виробництво;

5) управління фінансами;

6) управління персоналом;

7) матеріально-технічне забезпечення.

Кожна функція планується, організується, мотивується, контролюється та координується. А коли це так, то всі ці функції можуть бути виділені як окремі функціональні стратегії:

1) маркетингова стратегія;

2) стратегія НДІПКР;

3) виробнича стратегія;

4) фінансова стратегія;

5) кадрова стратегія, або стратегія управління персоналом;

6) стратегія матеріально-технічного постачання,

7) логістична й ін.

Таким чином, під **функціональною стратегією** ми розумітимемо тип стратегії у «стратегічному наборі» підприємства, яка визначає стратегічну орієнтацію визначеної функціональної підсистеми управління виробництвом і забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесів виконання загальної стратегії та виконання місії.

### **Маркетингова стратегія.**

У ринкових умовах для більшості підприємств маркетингова стратегія є першою і провідною функціональною стратегією. Чому? Відповідь криється у наступному.

По-перше, маркетингова стратегія забезпечує ринкову спрямованість підприємства і є генератором характеристик, що задаються продукту, який потрібен споживачеві.

По-друге, маркетингова стратегія передбачає вибір і формування:

а) цільового ринку;

б) номенклатури та асортименту продукції, яку потребує ринок;

в) цінової політики на обраному цільовому ринку;

г) ефективної системи розподілу продукції;

д) необхідного формату реклами та її організації.

Тому визначення маркетингової стратегії, мабуть, повинно бути таким: *«Це стратегія, що орієнтує на ринкові цінності»*. Відповідно до зазначеного, справедливим буде таке твердження: маркетингова **стратегія** перетворює звичайне виробниче підприємство на компанію, що працює на ринок. Лідери виробництва споживчих товарів

на території СНД, наприклад, «Красный октябрь», «Світоч», «Оболонь», «Балтика», Черкізівський МПЗ та ін., успішно засвоїли філософію маркетингу і мають усі шанси у найближчому майбутньому стати дійсно гарними маркетинговими компаніями.

Нерозуміння або неприйняття організацією філософії маркетингу сьогодні неодмінно веде до поразки, до втрати найпривабливіших ринків.

Ключовими складовими маркетингової стратегії, практичне застосування якої для вітчизняних підприємств нині актуально, є наступні прийоми:

- а) створення системи маркетингової інформації;
- б) оптимізація ціноутворення;
- в) робота з товаром;
- г) організація системи збуту;
- д) використання просування.

У загальному вигляді формалізація **стратегії маркетингу** на сучасному підприємстві складається з наступних етапів:

- 1) аналіз співвідношення «споживач – товар»;
- 2) визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;

3) створення стратегій «маркетинг-мікс» (*Маркетинг-мікс – це сукупність маркетингових рішень, прийнятих керівниками для реалізації стратегії позиціонування і вирішення поставлених завдань. Значне поширення одержала концепція чотирьох «Р», відповідно до якої маркетинг-мікс компанії складається з чотирьох елементів: товар (product), ціна (price), просування (promotion), місце (place)*);

- 4) виконання й контроль.

Ознайомившись з ключовими складовими та основними етапами побудови маркетингової стратегії, слід указати на спрямованість останньої – це *ринок і продукт*. Саме таке співвідношення і формує ринкову позицію підприємства, орієнтує його на необхідність розвитку.

Для більш ефективного і стійкого функціонування підприємства маркетингова служба формує маркетинговий «стратегічний набір», що становить собою своєрідну систему маркетингових стратегій, які забезпечують ринкову спрямованість підприємства.

Як приклад можна навести найбільш успішно використовуваний відомими лідерами світового бізнесу такий маркетинговий «стратегічний набір»:

1) **стратегія розвитку ринку** – це орієнтація на нові цільові групи споживачів (наприклад, Co. Mars створила шоколадне морозиво, започаткувавши розширення ринків; фірма Toto – італійський виробник високоякісної сантехніки; компанія Co. Sony сформувала нові ринки шляхом виробництва радіопортативних приладів; компанія Nintendo відкрила нові ринки електронних ігор і т. ін.);

2) **стратегія проникнення** – це свого роду інноваційна стратегія, що надає широкі можливості компаніям, фірмам домагатися належного успіху на ринку (прикладом може слугувати Co. Swatch – відомий виробник наручних годинників);

3) **стратегія збереження частки ринку**. Тут доречно як приклад навести Co. Barton Retail Group, що спеціалізується на продажах жіночого одягу. Свого часу компанія прийняла рішення: за будь-яких обставин зберегти свою частку ринку, зміцнюючи власну позицію за рахунок розподілу ринку на шість сегментів відповідно до критерію «*стиль життя споживачів*»;

4) **стратегія репозиціонування** – компанії використовують свої ресурси для виходу на нові ринки, у результаті чого поступово розширюється або змінюється сфера інтересів компанії (наприклад, Co. Honda перейшла від виробництва двигунів малої потужності до випуску мотоциклів, автомобілів, снігоходів, газонокосарок, катерів та ін.; Co. Canon перейшла від виробництва фотоапаратів до випуску офісного устаткування; Co. Brother, окрім швейних машинок, почала виробляти друкарські машинки, принтери й портативні комп'ютери).

Пітер Дойль відзначає, що «збільшення обсягів продажу шляхом репозиціонування торговельної марки відбувається не за рахунок розширення ринку, а за рахунок ринкових часток конкурентів». Далі Пітер Дойль виділяє кілька методів репозиціонування:

1. *Реальне репозиціонування.*
2. *Психологічне репозиціонування.*
3. *Конкурентне репозиціонування.*
4. *Перерозподіл цінностей.*
5. *«Забуті» цінності.*
6. *Зміна переваг.*
7. *Доповнення торговельної марки.*

Конкурентні позиції торговельної марки підсилюються, якщо постачальник пропонує продукти і послуги, котрі доповнюють основний товар. Додана цінність дозволяє збільшити гарантії, обслуговування після продажу, надавати консультаційні послуги.



### **Стратегія НДіПКР.**

Стратегія науково-дослідних і проектно-конструкторських розробок (НДіПКР) – це план дій підприємства зі створення й подальшого використання новацій або інновацій. Ця стратегія взагалі й забезпечує стабільну життєдіяльність і, головне, розвиток будь-якої організації.

**Основу стратегії НДіПКР** складають науково-технічні прогнози, винаходи, технологічні прориви, і не лише в тій галузі, де «працює» підприємство, але й у суміжних галузях.

**Спрямованість стратегії НДіПКР** задають маркетингові дослідження, а точніше, їхні результати, котрі, по суті, формують технічне завдання на проектування продукту на основі вивчених «вимог» та потреб споживачів.

**Головною метою стратегії НДіПКР** є розроблення й упровадження інновацій, а також усіяка підтримка і забезпечення їхнього життєвого циклу.

**Стратегія НДіПКР** знаходиться в постійному та нерозривному зв'язку з фундаментальними і прикладними дослідженнями відповідних наукових напрямків. Такий зв'язок забезпечує стійку конкурентоспроможність розроблюваних інновацій, підтримку торговельної марки та в цілому іміджу підприємства. Сталість процесу наукових досліджень і конструкторсько-технологічних розробок сприяє збільшенню прибутковості підприємства за рахунок зниження собівартості продукції, що випускається, підвищення продуктивності, створення значних конкурентних переваг продукту або послуги.

На практиці реалізація **стратегії НДіПКР** залежить від ресурсного і, головне, інформаційного забезпечення. Кваліфікація персоналу в цьому сенсі є першорядною умовою, без якої жодна стратегія не зможе бути повноцінно реалізована.

Успіх **стратегії НДіПКР** залежить від своєчасного і грамотно створеного «стратегічного набору». Можна запропонувати цей набір, наприклад, у такому складі:

- стратегія підвищення якості;
- стратегія підвищення продуктивності;
- стратегія модернізації виробничих потужностей;
- стратегія нових технологічних розробок;
- стратегія пріоритетних досліджень і розробок;
- стратегія розвитку НДіПКР.

**Стратегія НДіПКР** кожного підприємства, кожної компанії повинна бути динамічною, чуйною на вимоги ринку, дуже «швидкісною». НДіПКР формує концептуальні основи розвитку організації.

### **Виробнича стратегія.**

Виробнича діяльність підприємства є ключовою у процесі одержання доданої вартості. Діяльність, що спрямована на виробництво продукції, є найголовнішою відмінною рисою для підприємства. *Виробнича стратегія*, як і стратегія управління персоналом, маркетингова або фінансова стратегія, являє собою комплекс дій, що реалізуються на оперативному рівні і спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. Тому найпростішим щодо цієї стратегії є таке визначення: *виробнича стратегія* – це є діяльність з опрацювання процесу створення необхідних для споживачів продуктів і послуг та управління цим процесом. *Спрямованість цієї стратегії* – виробничий процес, точніше, його здійснення з максимальною ефективністю.

У ринкових умовах найбільш важливими факторами, що впливають на *виробничу стратегію* підприємства, є ті, котрі пов'язано зі споживачами. *Метою* будь-якої виробничої діяльності всередині підприємства є управління процесом додавання цінності продукту (у ціннісному ланцюжку) таким чином, щоб максимально задовольнити запити споживача.

*Виробнича стратегія* підприємства, крім зазначеного вище, повинна формуватися також з урахуванням:

- 1) наявності матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів;
- 2) техніко-організаційного рівня виробництва;
- 3) виробничого потенціалу, що існує;
- 4) часу, необхідного для своєчасного переходу до випуску нового продукту;
- 5) обсягу необхідних капіталовкладень;
- 6) рівня кваліфікації персоналу;
- 7) можливостей одержання необхідної сировини.

У ринковій економіці *виробнича стратегія* цілком і повністю залежить від маркетингової стратегії та стратегії НДІПКР. І ось чому.

*Основою для формування виробничих стратегій* є продуктивні стратегії. Тому здебільшого виробничі стратегії спрямовано на такі результати:

- удосконалення, модернізацію виробництва;
- оптимізацію співвідношення підрозділів інфраструктури підприємства;
- організацію (за необхідності) нового виробництва;
- оптимізацію основного виробництва підприємства.

### **Фінансова стратегія.**

**Фінансова стратегія** в загальному вигляді являє собою план фінансового розвитку підприємства. Вона є основою щодо вибору напрямку розвитку з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та ін.

В основі розроблення **фінансової стратегії** лежить процес балансування матеріальних і фінансових потоків. Саме **фінансова стратегія** визначає доцільний напрямок фінансової діяльності підприємства, націлює на економію всіх видів витрат і мобілізацію капіталу для підтримки, у першу чергу, маркетингових, виробничих та інших функціональних стратегій. Вона також передбачає оптимальне встановлення відносин із фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком.

**Фінансова стратегія** покликана визначити доцільну структуру капіталу підприємства та його співвідношення (приміром, загального капіталу підприємства з основним та обіговим капіталом, власного капіталу із залученим капіталом та ін.).

Як приклад варто навести такі фінансові стратегії:

- стратегія використання дивідендів;
- стратегія рефінансування;
- стратегія розміщення акцій;
- стратегія кредитування;
- стратегія розвитку фінансової підсистеми підприємства і т. ін.

Кожна із зазначених стратегій є ключем до вирішення фінансових проблем підприємства, стежиною в джунглях ринку, котра веде до сонячного берега благополуччя.

### **Стратегія управління персоналом.**

Сучасні стратегії управління персоналом узагалі спрямовано на формування керованої та керівної підсистем, їхнього доцільного співвідношення з метою підвищення ефективності функціонування організації й досягнення генеральної мети.

**Керована підсистема підприємства** є об'єктом управління і являє собою взаємозалежні структурні підрозділи (основні й допоміжні цехи, служби і т. ін.) і процеси безперервного руху виробничих фондів, виражених у грошовій, продуктивній і товарній формах. Центральною ланкою будь-якого об'єкта управління є колективи працівників, тобто персонал організації.

**Керівна підсистема** – це сукупність органів управління підприємства. У керівній підсистемі процеси мають інформаційний

характер і завершуються виробленням управлінських впливів на об'єкт управління, тобто на персонал.

Оскільки керівна й керована підсистеми є елементами такої системи, як підприємство, то між останніми (керованою й керівною підсистемами) повинно бути дотримано якоїсь розумної відповідності в кількісному та якісному аспектах. Чим вищим є ступінь відповідності керівної системи до керованої, то ефективніше здійснюється управління підприємством.

Ефективність управління персоналом підприємства базується на оптимальному використанні таких стратегій:

- стратегія добору й навчання персоналу;
- стратегія винагороди та мотивації;
- стратегія формування трудових відносин і т. ін.

Перераховані стратегії, які постійно використовують сильні фірми та компанії, як правило, є цементувальними цеглинками філософії управління персоналом, яка формується десятиріччями.

### **Стратегія матеріально-технічного забезпечення.**

Основною (визначальною) метою стратегії матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) є оптимізація управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства для нормального функціонування. Тому під **стратегією матеріально-технічного забезпечення** варто розуміти діяльність, спрямовану на оптимальний розподіл і забезпечення необхідної швидкості матеріальних потоків.

«**Стратегічний набір**» стратегії МТЗ формується на підприємстві та, по суті, складається з таких стратегій підтримки, як централізоване і децентралізоване забезпечення (постачання), пошук і використання нових зовнішніх джерел сировини, матеріалів і напівфабрикатів, заміна використовуваних у технології матеріалів на більш прогресивні й дешеві (за необхідності) та ін.

Забезпечення підприємства необхідними ресурсами для одержання продукту необхідної якості, змісту й дизайну на сьогоднішні є одним із важко вирішуваних стратегічних завдань. Кожне окремо взяте підприємство намагається розробити прийнятну стратегію МТЗ з урахуванням ринкових вимог і обмежень.

### **Логістична стратегія.**

Сьогодні вченими і фахівцями-практиками визнано, що саме **логістична стратегія** є однією з базових стратегій підтримки щодо корпоративної стратегії, маючи на меті оптимізацію ресурсів організації (підприємства, фірми, компанії) під час управління

матеріальними і супутніми їм потоками. Тому під **логістичною стратегією** підприємства варто розуміти комплекс рішень, планів і заходів, пов'язаних з ефективним управлінням матеріальними і супутніми їм потоками (інформаційними, фінансовими та ін.).

По суті, логістична стратегія сьогодні повинна бути для підприємств звичайною штатною функціональною стратегією.

**Головне завдання логістичної стратегії** – формування зв'язку між стратегіями корпоративного, ділового та функціонального рівнів для ефективного управління матеріальними й супутніми потоками.

**Об'єктом логістичної стратегії** є матеріальний потік, а точніше, процес доставки останнього замовникові.

**Спрямованість логістичної стратегії** – процес переміщення матеріального потоку з мінімальними витратами.

Серед великої кількості логістичних стратегій, які використовуються компаніями, слід виділити основні, базові. Це стратегії:

- а) мінімізації загальних логістичних витрат;
- б) поліпшення якості логістичного сервісу;
- в) мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру;
- г) логістичного аутсорсингу.

Для практиків особливий інтерес становлять реальні шляхи реалізації зазначених стратегій. Перелічимо їх.

#### **Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат.**

Жодна організація не може цілком уникнути логістичних витрат. Тому найкращий за цих умов вибір – зробити їх якомога нижчими. У цих умовах мету бізнесу цілком обґрунтовано можна сформулювати в такий спосіб: *мінімізувати загальні логістичні витрати, гарантуючи при цьому прийнятний рівень обслуговування споживачів*. Зазначене може бути досягнуте за рахунок оптимізації:

– операційних логістичних витрат у конкретних логістичних функціях;

– логістичних рішень в окремих функціональних галузях та (або) логістичних функцій за критерієм мінімуму логістичних витрат;

– рівня запасів у логістичній системі;

– процесу «складування – транспортування» і т. ін.

#### **Стратегія поліпшення якості логістичного сервісу.**

Споживачі вимагають більш високої якості всіх видів продукції. Логістика контролює обсяг запасів, час доставки продукції, швидкість реагування на запити споживачів та інші характеристики їхнього обслуговування. Звичайно **логістична стратегія** гарантує сервіс високої якості й може будуватися на основі надання

спеціалізованих послуг або послуг, які виконуються з урахуванням вимог конкретного замовника. Реальні способи реалізації стратегії поліпшення якості логістичного сервісу є такими:

- сертифікація фірмової системи управління якістю відповідно до національних і міжнародних стандартів і процедур, зокрема згідно зі стандартом ISO 9000;

- формування системи управління якістю логістичного сервісу;

- розроблення й використання логістичних технологій підтримки функціонального життєвого циклу продукту;

- поліпшення якості виконання логістичних операцій (транспортування, складування, упакування і т. ін.);

- створення системи логістичної підтримки сервісу, який надається покупцеві перед купівлею товару та після купівлі й т. ін.

**Стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру** реалізується шляхом:

- оптимізації дислокації об'єктів інфраструктури логістичної системи;

- оптимізації конфігурації логістичних каналів або ланцюгів;

- реалізації технологій логістичного аутсорсингу (використання логістичних посередників у транспортуванні, експедиціонуванні, складуванні, вантажопереробленні);

- розширення форм прямої доставки товарів клієнтам, минаючи проміжне складування та зберігання;

- використання складів загального користування та ін.

**Стратегія логістичного аутсорсингу.**

Один з основних принципів сучасної теорії управління говорить: *«Залиш собі тільки те, що можеш робити краще за інших, передай зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших»*. Це означає, що підприємство, фірма, компанія повинні зосередитися на розвитку так званих ключових компетенцій (своїх сильних аспектів) і максимально можливо позбутися від непрофільних активів. Останнього може бути досягнуто за рахунок:

- оптимізації кількості та структури логістичних посередників і функцій, що закріплюються за ними;

- реалізації принципу «робити або купувати»;

- оптимізації вибору джерел зовнішніх «ресурсів»;

- використання інвестицій та інновацій постачальників;

- оптимізації дислокації потужностей і об'єктів інфраструктури логістичної системи;

- зосередження організації на своїх ключових компетенціях та ін.

Чим необхідно керуватися під час вибору тієї або іншої логістичної стратегії? На це питання російські вчені В. І. Сергєєв і

В. В. Дибська наводять таку відповідь: «Обрана **логістична стратегія** повинна, з одного боку, відповідати корпоративній стратегії, з іншого – ґрунтуватися на визначеній концепції логістики. Наприклад, якщо компанія застосовує корпоративну стратегію концентрованого зростання за рахунок розширення географії ринків збуту, то як логістичну стратегію може бути обрано, наприклад, стратегію мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру з децентралізацією розподілу товарних потоків і логістичного менеджменту. Основні напрямки реалізації такої стратегії полягатимуть у такому:

а) використання логістичних посередників у дистрибуції, тим самим розвиваючи ланцюги поставок;

б) створення мережі регіональних розподільних центрів на визначеній території;

в) децентралізоване управління логістикою у виділених регіонах збуту і створення розподільної інформаційної системи, що підтримує логістику.

Якщо фірма використовує, наприклад, маркетингову стратегію, що спрямована на мінімізацію ціни на визначені товари на конкретному сегменті ринку, то природним вибором компанії є застосування стратегії мінімізації загальних логістичних витрат.

І та й інша приведені в якості прикладу стратегії можуть ґрунтуватися на концепції інтегрованої логістики».

### **Узагальнюючий висновок**

Слід зазначити, що нині існують різні погляди на сутність та зміст стратегій організації, кожна з яких має право на існування. Якщо за формою стратегія являє собою різновид управлінських документів, що може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описів тощо, то за змістом вона є моделлю дій, інструментом для досягнення цілей організації.

За рівнем управління виділяють: корпоративну (або загальна) стратегію, бізнес-стратегію, функціональні та операційні стратегії, кожна з яких може бути конкретизована. **Конкурентна стратегія** може бути втілена у стратегії лідерства по витратах, стратегії диференціації та стратегії фокусування. У свою чергу, базовими стратегіями є стратегія стабільності, зростання, скорочення та комбінована стратегія. Важливим моментом розробки стратегії є аналіз набору різних варіантів стратегій, які надають змогу організації досягти цілей у межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів, які, незважаючи на їх різноманіття ґрунтуються на

базових стратегіях. Після розгляду можливих альтернатив розвитку керівництво підприємства звертається до розгляду стратегій. Стратегічний вибір повинен бути конкретним і однозначним.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. *Опишіть рівні стратегічних рішень менеджменту на сучасному підприємстві.*

2. *У чому полягає суть корпоративної стратегії підприємства?*

3. *Опишіть зміст і спрямованість ділової стратегії підприємства.*

4. *Які основні завдання покладені на функціональні стратегії сучасного підприємства?*

5. *Що слід розуміти під операційною стратегією підприємства?*

6. *Які стратегії відносять до загальних стратегій підприємства?*

7. *Охарактеризуйте види інтеграції: сутність, характеристика, приклади.*

8. *Сутність стратегії диверсифікації: можливості та обмеження.*

9. *Охарактеризуйте стратегії інтеграції та глобалізації діяльності. Чи можливий розвиток зазначених стратегій одночасно та паралельно?*

10. *Опишіть стратегії підтримки та реструктуризації. Чи завжди стратегія реструктуризації виправдовує очікування керівництва підприємства?*

11. *У чому полягає істотна відмінність стратегії скорочення діяльності від стратегії «збирання врожаю»?*

12. *Охарактеризуйте призначення загальних конкурентних стратегій сучасного підприємства.*

13. *У вигляді яких стратегій можуть бути показані загальні конкурентні стратегії підприємства?*

14. *Опишіть стратегію лідерства за витратами. Наведіть приклади підприємств, фірм, компаній, що реалізували стратегію лідерства за витратами на практиці.*

15. *Поясніть сутність матриці загальних конкурентних стратегій Майкла Портера.*

16. *У чому схожість і різниця сфокусованих стратегій на низьких витратах і диференціації продукції? Наведіть приклад*



фірми або компанії, з діяльністю якої Ви добре знайомі, і покажіть схожість і різницю зазначених стратегій?

17. З якими функціями пов'язана діяльність підприємства, фірми, компанії? Наведіть стислу характеристику виділених функцій.

18. Перелічіть функціональні стратегії сучасного підприємства.

19. Наведіть стислу характеристику функціональних стратегій сучасного підприємства.

20. Опишіть сутність маркетингової стратегії підприємства. Наведіть приклад організації, з діяльністю якої Ви добре знайомі, та покажіть, яким чином у ній здійснюється розроблення маркетингової стратегії.

## РОЗДІЛ 3

### ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

---

**Ключові терміни:** бюджетне планування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічне підприємство, кредо, стратегічне бачення, місія, мета, стратегічні цілі.

#### **Питання розділу**

- 3.1. Основні етапи стратегічного менеджменту.
  - 3.2. Місія підприємства та правила її формування в процесі стратегічного менеджменту.
  - 3.3. Мета підприємства. Класифікація цілей.
  - 3.4. Фактори, що впливають на вибір стратегічних цілей.
- Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.
- 3.5. Особливості формування стратегії підприємства.

**Стратегічний менеджмент** як своєрідна система управління виникло у другій половині ХХ-го ст. Це було зумовлено об'єктивними причинами, передусім ускладненням умов виробництва і реалізації продукції, та є результатом еволюційного розвитку підходів до управління організацією.

В умовах відносно стабільного зовнішнього середовища ефективним вважали довгострокове планування, яке ґрунтувалося на використанні переважно кількісних характеристик, жорстких правил і процедур вирішення завдань, які часто повторювались. Відповідно застосовувалися жорстко регламентовані системи управління з високим рівнем централізації та бюрократичними організаційними структурами. Посилення динамічності та

невизначеності зовнішнього середовища сприяло застосовуванню методології стратегічного планування, основою якої є збалансування потенціалу організації з можливостями зовнішнього середовища для досягнення мети. Однак поєднати переваги стратегічного планування з механізмом реалізації організації до певної міри вдалось тільки за умови використання системи стратегічного управління, яка почала активно впроваджуватися на світовому ринку в 70-ті рр. ХХ-го ст. У цій системі реалізацію досконалої стратегії розглядають як наслідок виключно ефективної діяльності організації.

### 3.1. ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У післявоєнні роки управління підприємствами практично кожне десятиліття мало істотні зміни. Змінювалися умови ведення бізнесу і перед підприємствами вставали завдання по-новому вирішувати питання досягнення цілей, по-новому підходити до пошуку засобів виживання в конкурентній боротьбі. І кожний раз поняття стратегічного управління підприємством знаходило особливий зміст, часто діаметрально протилежний тому, що вкладався в нього раніше. Таким чином, **стратегічний менеджмент** сформувався у процесі тривалого еволюційного розвитку шляхом удосконалення його елементів та усунення недоліків (рис. 3.1).

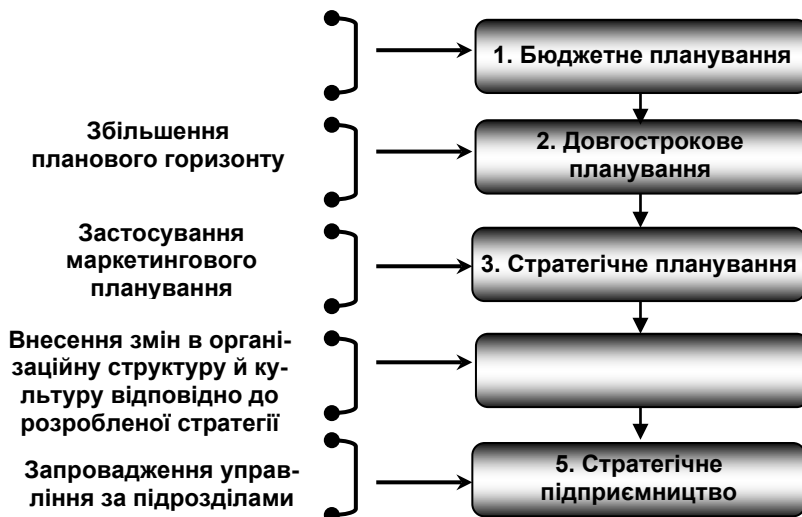


Рис. 3.1. Еволюція стратегічного менеджменту

Надамо коротку характеристику кожному із етапів розвитку **стратегічного менеджменту**.

**Бюджетне планування** активно впроваджувалось у 40–50-х рр. ХХ-го сторіччя і відповідало періоду масового виробництва.

Основними ознаками **бюджетного планування** були: короткостроковий характер (зазвичай, бюджети розробляли на один рік); внутрішня націленість (у статтях бюджетів відображали тільки фінансові та натуральні показники, які характеризували внутрішню діяльність підприємств); прийняття рішень здійснювалось «згори – донизу», ініціатива «знизу» практично була відсутня. У процесі розвитку **бюджетного планування** діяли два його варіанти:

1) **незмінність бюджетів** протягом року, кварталу, а у випадку крайньої потреби внесення змін тільки з дозволу вищого керівництва (такий підхід був характерним для японських фірм);

2) **гнучке планування**, тобто бюджети переглядали відповідно до ситуації, але тільки за умови гарантованого отримання приросту прибутку або зменшення витрат (гнучкі бюджети складали переважно американські фірми). Один з недоліків цієї системи планування полягав у тому, що турбота про високу поточну прибутковість створювала реальну загрозу майбутньому виживанню фірми.

**Довгострокове планування** охоплювало орієнтовно 50–60-ті рр. ХХ-го ст. (на думку деяких учених, це 1955–1975 рр.) і відповідало періоду «зрілих» ринків. Наприклад, американська економіка цього періоду відзначалася високими темпами росту товарних ринків і відносно передбачуваністю напрямів розвитку національного господарства, порівняно вузькою спеціалізацією провідних компаній і відносно низьким рівнем конкуренції між ними. **Завданням довгострокового планування** було складання прогнозу на декілька наступних років, а на його основі – функціональних планів, які в подальшому об'єднували в єдиний **фінансовий план** корпорації. Обмеженість цієї системи планування полягала у використанні методів екстраполяції для прогнозування продажів, а також методів розподілу ресурсів.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища та інтенсивної конкуренції ці методи неефективні.

**Стратегічне планування** запроваджене у 60–70-ті рр. ХХ-го ст., коли зовнішнє середовище корпорацій ставало дедалі складнішим і динамічнішим, що вимагало переорієнтації з виробничо-технічних проблем на маркетинг. Ця система об'єднала методи довгострокового планування і маркетингу. Однак, незважаючи

на її прогресивний характер, організація розробки і впровадження стратегії має істотні недоліки.

**Стратегічне управління** започатковано і запроваджено в американській економіці приблизно на початку 70-х рр. ХХ-го ст. і пізніше поширилося в інших європейських і азіатських країнах. Його вважають найсучаснішою модифікацією стратегічного корпоративного планування. Основна відмінність між ними полягає в тому, що стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічне управління зорієнтоване на досягнення певних результатів: захоплення нових ринків, створення нових товарів і нових технологій. Перефразовуючи П. Друкера, І. Ансофф дав таке визначення: **стратегічне планування** – це управління планами, а **стратегічний менеджмент** – це управління результатами.

**Стратегічний менеджмент** як спосіб управління почав застосовуватися в умовах появи нових, складніших завдань, які обумовлені:

- 1) динамічністю та невизначеністю зовнішніх обставин;
- 2) швидкою зміною завдань та необхідністю швидкої реакції організації на зовнішні обставини;
- 3) високою ціною помилки від неправильних рішень;
- 4) відсутністю формалізованих та звичних процедур вирішення завдань.

У сучасних умовах розрізняють два напрями розвитку **стратегічного управління**.

**Перший напрям – регулярне стратегічне управління (PCY)**(управління стратегічними можливостями організації). PCY є подальшим логічним розвитком стратегічного планування і складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: 1) аналізу і планування стратегії і 2) реалізації стратегії.

Суть PCY полягає в управлінні стратегічними можливостями організації. На сьогоднішній день цей вид управління найбільш глибоко і повно розроблено в методологічному плані.

**Другий напрям – стратегічне управління у реальному масштабі часу** (підхід, який знаходить все більше визнання). Даний вид управління забезпечує вирішення стратегічних завдань, які несподівано виникають і характеризується переходом від фокусування на плануванні стратегії до розробки механізмів адаптації організації. Він характерний для галузей, у яких частота і непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі вимагають негайної реакції. За таких умов організація змушена одночасно

уточнювати стратегію і вирішувати нові стратегічні завдання, що виникають.

На думку деяких учених в останні роки **стратегічне управління** дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави вести мову про його трансформацію у систему **стратегічного підприємництва**.

Якщо з цього приводу звернутися до історії розвитку бізнесу, то можна апелювати до наступного факту: великі, раніше досить успішні компанії зіткнулися з проблемами, спричиненими технологічним динамізмом, інформаційною автоматизацією, непередбачуваністю ринку, посиленням конкурентної боротьби. Вихід був знайдений у запровадженні нового стилю керівництва та організаційної форми, яка передбачає створення в компаніях незалежних господарських одиниць. Такі підрозділи:

1) мають безпосередні зв'язки з групами споживачів, залишаючись частиною організації,

2) самостійно визначають стратегію в межах узгоджених умов і здійснюють її незалежно;

3) несуть відповідальність за результати своєї діяльності. Контракти регулюють відносини між самими підрозділами, між підрозділами і вищим керівництвом, між підрозділами і службами забезпечення, не допускаючи утворення проміжних ланок між нижчим і вищим рівнями управління.

Однак запровадження такої системи сприяє успіху тільки тоді, коли існує радикальна децентралізація повноважень і відповідальності, а також досягнутий високий рівень згуртованості компанії.

### **3.2. МІСІЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРАВИЛА ЇЇ ФОРМУВАННЯ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

---

На нинішньому етапі розвитку ринкових відносин в Україні керівники різних рангів повинні чітко усвідомити, що дуже важливим моментом при створенні стратегії для своєї організації і в подальшому стратегічного управління нею є, насамперед, вміле рішення трьох основних завдань. Першим завданням є формування **«кредо»**, **стратегічного бачення й місії** підприємства.

Друге завдання полягає в установленні генеральної мети й системи підцілей розвитку підприємства. Третім завдання – це розроблення саме стратегії підприємства відповідно до сформульованих генеральної мети й місії, а також до концепції стратегічного управління організацією в цілому.

Розглянемо докладно кожне завдання окремо.

#### **А. Кредо.**

**Кредо** людини, кредо керівника, кредо організації. Що під цим варто розуміти? У відомому словнику російської мови С. І. Ожегова термін **«кредо»** (від лат. *credo* – вірю) трактується як символ віри, основа світогляду, переконання. Для кращого розуміння того, що таке **кредо керівника, кредо організації**, доцільно навести кілька прикладів.

- Щодо **кредо керівника** доречно згадати відомий факт із життя Генрі Форда, описаний Наполеоном Хілом.

*«Коли Форд вирішив випускати автомобіль славетної марки «V-8», він захотів побудувати двигун, в якому всі вісім циліндрів було б укладено в одному блоці. Сказано – зроблено. І Генрі Форд зробив відповідну вказівку. Всі інженери до одного зійшлися в тому, що просто неможливо об'єднати вісім циліндрів в одному монолітному блоці.*

*Форд сказав: «У будь-якому разі зробіть це!».*

*Інженери наполягали: «Це неможливо».*

*«Працюйте доти, – наказав Форд, – доки не буде результату».*

*Інженери працювали – у них не було іншого виходу, тому що вони бажали залишитися працювати у Форда.*

*Минуло шість місяців – ніяких результатів. А потім ще шість місяців. Вони випробували всі мислимі варіанти, але завдання вирішенню не піддавалося. «Це неможливо!» – таким було рішення інженерів.*

*Наприкінці року вони доповіли Форду, що так і не знайшли способів реалізації його вказівки. «Продовжуйте працювати, – відказав Форд. – Я цього хочу. Я переконаний, що це здійсненне. Виходить, це рано чи пізно буде!».*

*Інженери продовжували працювати, і нарешті одного славного дня горішок було розколото. Наполегливість і переконання Форда перемогли».*

Генрі Форд домогся успіху завдяки твердій вірі, він же був переконаний у правильності й життєспроможності своєї ідеї. Власне «кредо» й дозволило Фордові передбачати, що новий двигун V-8 принесе йому успіх. Це було початком створення нової стратегії розвитку не тільки його бізнесу, але і в цілому автомобілебудівної промисловості.

- Стосовно **кредо організації** є примітним приклад, що наводиться нижче. Він стосується Co. Marks & Spenser.

Корпоративне кредо компанії *Marks & Spenser* чітко визначає в своїй діяльності замкнуті групи – *споживачів, постачальників, співробітників, суспільство*. Це протягом десятиріч допомагає компанії утримувати курс на стабільне рівномірне зростання, уникаючи небезпеки домінування інтересів однієї з поименованих груп. Через те компанія вважається найкращим у світі підприємством за стилем управління.

Наведені приклади різнопланового характеру вказують на те, що, вочевидь, кредо є першоосновою, первісним моментом для формування стратегічного бачення, місії, установлення цілей і надалі для розроблення стратегії підприємства, яка буде покладена в основу подальшого стратегічного управління.

#### **Б. Стратегічне бачення.**

Розуміння істинного значення словосполучення «**стратегічне бачення**» і подальше використання його як у спеціальному лексиконі, так і в розробленні стратегії підприємства, вочевидь, криється в симбіозі двох термінів – «*бачення*» та «*стратегічний*».

**Бачення** (від франц. *vision* – *бачення*) – це картина того, про що можна мріяти; стан бізнесу, якого може бути досягнуто у віддаленому майбутньому за найсприятливіших умов і до якого спрямовано сподівання власника підприємства.

**Стратегічний** – той, що стосується стратегії; найважливіший, першочерговий для досягнення генеральних цілей на якомусь етапі.

**Стратегічне бачення** – це перспективний погляд на напрями розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити і чого досягти.

З наведеного визначення очевидним є той момент, що погляди керівництва і менеджерів підприємства на те, чим буде займатися останнє, і складають **стратегічне бачення**. Воно «малює» картину того, «чим є організація, чим вона займається і чого вона має намір досягти». Для відповіді на ці питання менеджер повинен чітко уявляти собі характер діяльності підприємства в поточний період і в майбутньому, а так само продумати можливі потреби компанії на 5 – 10 років наперед. При цьому **стратегічне бачення** необхідне керівництву підприємства, щоб зняти всі сумніви щодо довгострокових перспектив розвитку. Добре продумане стратегічне бачення:

- а) готує підприємство до майбутнього;
- б) встановлює довгострокові напрями розвитку;
- в) визначає намір підприємства посісти конкретні ділові позиції.



Відзначене ще раз указує на те, що **стратегічне бачення** означає – обчислювати майбутнє й підготувати його.

**Стратегічне бачення** може формалізуватися в безліч способів, але головним є обкреслена програма дій, котра формує етапи майбутнього шляху та і засобів, необхідних для його подолання.

Із приводу трактування терміна «**стратегічне бачення**» можна сперечатися досить довго. Та кращим є розгляд уже давно відомих формалізованих прикладів розуміння стратегічного бачення. Як один із таких прикладів можна навести Co. Delta Airlines.

Наприкінці 1993 р. Рональд В. Ален, виконавчий директор компанії Delta Airlines, у такий спосіб описав **стратегічне бачення й місію** компанії: «...Ми хочемо, щоб Delta стала обраною Всесвітньою Авіалінією.

**Всесвітньою**, тому що ми збираємося й надалі залишатися новаторською, агресивною, етичною й успішною компанією-конкурентом, забезпечуючи якнайвищі стандарти обслуговування клієнтів. Ми й надалі шукатимемо можливості збільшення нашого бізнесу через створення нових маршрутів і світового альянсу.

**Авіалінією**, тому що ми збираємося залишитися в бізнесі, який ми знаємо якнайкраще. Це – авіаперевезення й супутні послуги. Ми віримо в довгострокові перспективи зростання прибутку в цій галузі, і ми будемо й надалі концентрувати увагу на посиленні своїх позицій у цій сфері діяльності та направляти туди інвестиції.

**Обраною**, тому що ми цінуємо лояльність наших клієнтів, службовців та інвесторів. Для пасажирів і вантажовласників ми, як і раніше, будемо забезпечувати якнайкращий сервіс і додаткові вигоди. Для персоналу ми продовжуватимемо пропонувати якомога більш цікаву, орієнтовану на кінцевий результат роботу, що дозволяє оцінити і відповідним чином винагородити їхній внесок у загальну справу. Для наших акціонерів ми будемо постійно заробляти, забезпечуючи високу фінансову віддачу [Джерело: Ансофф І. Стратегическое управление, 1999].

#### **В. Місія підприємства, фірми, компанії.**

Йдеться про те, що підприємство, фірма чи компанія збирається робити і чим бажає стати. У загальному значенні **місія** є призначенням організації. Отже, під **місією підприємства, фірми, компанії** будемо розуміти основну, загальну мету організації, чітко виражену причину її існування, її призначення. Наприклад, у

трактуванні місії американської транспортної компанії Roadway Express стверджується: *«Ми будемо робити свій внесок в успіхи наших замовників і домагатися задоволення їхніх запитів, надаючи їм надійні, оперативні й ефективні послуги. Наш основний продукт – це транспортні послуги з неповним завантаженням на маршрутах тривалістю від двох днів і довше на території Північної Америки, а також на міжнародних маршрутах, що починаються або закінчуються в Північній Америці».*

Від імені найбільшого в Європі провайдера програмного забезпечення для управління ланцюгами постачань Mercia Software було заявлено таке: *«У сфері планування діяльності ланцюгів попиту та пропозиції місія Mercia – забезпечити замовників рішеннями, оптимальними з погляду цінності їхнього бізнесу».*

Відзначимо, що місія формується, насамперед, з погляду підвищення соціальної ролі організації.

Визначити місію можна ще і як мету, заради якої існує підприємство.

**Управлінська цінність формулювання місії** полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства й основних рішень щодо погоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку.

Із наведених формулювань, котрі визначають термін «**місія**», чітко простежується склад останньої. **Місія** складається:

- а) із довгострокового «бачення» того, що підприємство збирається робити, тобто якою діяльністю прагне зайнятися;
- б) із бажання підприємства стати «чимось...», досягти «чогось...».

Формулюючи **місію**, *top-менеджер* визначає сферу діяльності підприємства (фірми чи компанії), а також ті послуги, які воно надаватиме своїм клієнтам. В. Ф. Оберемчук [Стратегія підприємства, 2000] відзначає, що за умови, коли керівники підприємства «...не мають чіткого бачення того, що організація збирається зробити і чим хоче стати, їхні рішення та дії більше схожі на блокування шляхів розвитку згори, ніж на розчищення цих шляхів».

**Місію** повинно бути чітко доведено і визначено. А це можливо лише за умови, що менеджер матиме:

- 1) чітке уявлення про продукцію або послугу, що виробляються підприємством;
- 2) знання організаційно-технологічних можливостей виготовлення конкурентоспроможної продукції;
- 3) розуміння суспільної соціальної відповідальності за результати своєї діяльності та діяльності підприємства.

**Роль місії** в існуванні підприємства можна визначити як визначальну, об'єднуючу та обмежувальну (рис. 3.2).

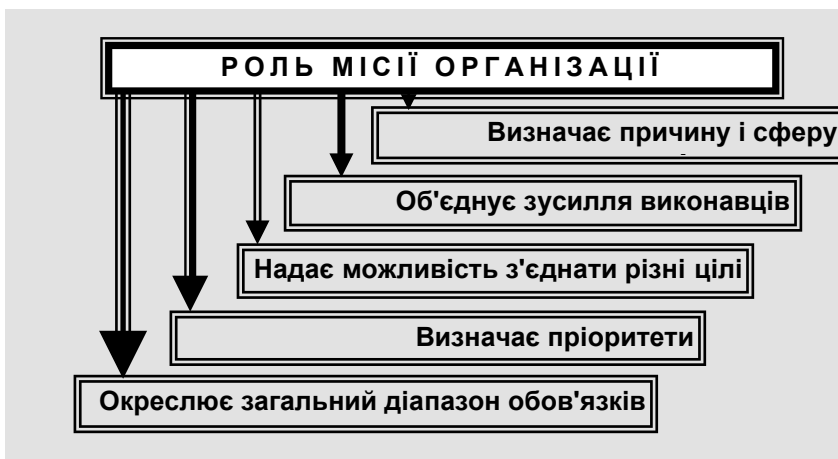


Рис. 3.2. Рольове значення місії організації

А. Томпсон і А. Стрікланд [«Стратегический менеджмент», 1998] застерігають стосовно помилковості ототожнення **місії** з прибутком: «Іноді компанії помилково визначають **місію**, формулюючи її в термінах прибутку. Однак прибуток – це, радше, результат того, що робить компанія».

Наукою менеджменту поки що не вироблені універсальні правила, які слід застосовувати під час формулювання **місії**. Тому існує безліч підходів до визначення **місії** і її змісту, що відбивають оцінку ролі і значення організації у першу чергу з боку керівників, які приймають управлінські рішення.

Звернемося до загальних рекомендацій щодо формулювання **місії** та втілення її в практику:

- місія формулюється поза часових рамок;
- **місія** не повинна залежати від поточного стану організації, форм і методів її роботи, адже вона спрямована в майбутнє і показує, на що будуть спрямовані зусилля і які цінності для організації найбільш важливі;
- у **місії** не слід вказувати на мету одержання прибутку, незважаючи на те, що прибуткова робота є найважливішим чинником життєдіяльності будь-якої комерційної організації (прибуток – це повністю внутрішня проблема конкретної організації).

Формулювання **місії** організації повинно бути яскравим, лаконічним, зручним для сприйняття і містити наступні елементи:

- ✓ завдання організації з погляду її основних послуг або товарів, основних ринків і основних технологій. **Місія** відповідає на запитання, якою підприємницькою діяльністю займається фірма;
- ✓ зовнішнє середовище стосовно організації, що визначає її робочі принципи, задаючи набір обмежень і умов функціонування;
- ✓ культура організації – її імідж, положення, представлення про неї в суспільній свідомості.

Перелік основних чинників, які мають бути враховані під час формування місії наведені в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### **Формулювання стратегічної місії організації**

<b>Чинники місії</b>	<b>Характеристика чинника</b>
Коротка історична довідка про організацію	Виникнення організації та її основні здобутки на цьому шляху. Імідж організації, її відповідальність перед суспільством
Товари/послуги	Потреби, які прагне задовольнити організація. Товари і послуги, які вона пропонує. Призначення товарів. Рівень задоволення потреби споживача. Базова технологія, яку використовує організація
Уявлення про себе	Особливості і конкурентні переваги, якими організація володіє
Філософія	Базові переконання, цінності та пріоритетні прагнення, які панують в організації. Стиль поведінки власників і управлінського персоналу
Власники	Рівень задоволення інтересів власників
Працівники	Позиція організації щодо свого персоналу
Клієнти	Стисла характеристика клієнтів організації
Розміщення	Основні конкуренти організації. Ділові контакти організації з партнерами

**Місія** не повинна нести в собі конкретні вказівки щодо того, що, як і в які терміни варто робити організації. Вона задає основні напрямки руху організації до процесів і явищ, що протікають

усередині і поза нею. Формулювання **місії** – це не тільки розробка її положень, але і доведення цих положень до співробітників і сприйняття їх останніми. Організація отримує **місію** тоді, коли всі члени організації згодні з нею і слідують у своїй діяльності її положенням.

Засновник всесвітньо відомої компанії Генрі Форд сформулював **місію** як «надання людям дешевого транспорту». У ній чітко позначена: а) область діяльності компанії – транспорт, б) споживачі продукції – люди, а також підкреслена орієнтація на широке коло споживачів. Таке формулювання місії здатне вплинути на стратегію і тактику всієї діяльності компанії.

Компанія McDonald's так сформулювала свою **місію**: «Забезпечення гарячою смачною їжею в чистому ресторані за прийнятну плату».

**Місією** Eastman Kodak є лідерство в одержанні зображення хімічним і електронним способом.

На основі **місії** організації та визначених цінностей, на які орієнтується вище керівництво, формулюються **цїлі** організації. На відміну від **місії** цілі фіксують конкретні стани, до яких прагне організація, тому **ціль** є критерієм її успіху чи невдачі.

Наведемо кілька прикладів визначення **місії** відомих компаній.

- Co. Otis Elevator (виробник ескалаторів, ліфтів та іншої техніки):  
– забезпечувати замовників більш надійними, ніж у наших конкурентів, засобами переміщення людей і предметів нагору, вниз, убік і на короткі відстані.

- Co. American Red Cross:

- поліпшувати умови життя людей, піклуватися про людей, допомагати їм уникнути критичних ситуацій і впоратися з ними.

- Co. Public Service Company of New Mexico:

- працювати на добро людям. Ми надаємо нашим замовникам послуги в галузі електроенергії та інформації з енергетики з метою найкращого задоволення їхніх потреб.

- Co. Compaq Computer:

- стати провідним постачальником персональних комп'ютерів і серверів до них на всіх сегментах ринку.

- Co. Eastman Kodak:

- стати світовим лідером у хімічному й електронному зображенні.

- Co. Long John Silver's:

- стати найкращою мережею американських ресторанів швидкого обслуговування.

• ЗАТ Харківметал – 1:

– щирість – наш характер. Ми були № 1, ми будемо № 1.

**P.S. 1. Стратегічне бачення та місія** компанії, фірми, підприємства є суворо індивідуальними. Загальні положення, застосовувані до будь-якої компанії або до будь-якої галузі, не мають управлінської цінності.

**P.S. 2. Стратегічне бачення або місія** немовби відокремлюють одну компанію від інших, наділяючи її власними відмінними рисами, напрямком діяльності та шляхом розвитку. Наприклад, місія Національного банку України, що діє в державному масштабі, має мало загального з призначенням місцевого банку будь-якого міста України.

Існує три аспекти у формуванні добре відпрацьованого **стратегічного бачення** й обґрунтування **місії** підприємства:

1) чітке розуміння того, в яких сферах бізнесу працює підприємство;

2) пояснення всім учасникам організації та споживачам **стратегічного бачення** й **місії** підприємства зрозуміло, дохідливо і коректно;

3) своєчасне рішення щодо зміни **стратегічного курсу** і **місії** підприємства.

---

### 3.3. МЕТА ПІДПРИЄМСТВА. КЛАСИФІКАЦІЯ ЦІЛЕЙ

---

#### 3.3.1. Управлінська цінність цілей

Визначення конкретних **цілей** допомагає перейти від загального формулювання місії до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Задана мета об'єднує в собі низку бажаних результатів, для досягнення яких потрібні певні зусилля й організаційні дії.

Встановлення **цілей** визначає конкретні завдання, що тісно пов'язані з виробництвом і результатами діяльності підприємства. Тому **цілі**, а точніше, система цілей, становлять зобов'язання управлінського апарату підприємства чи фірми в цілому домогтися накреслених результатів у точно визначений час. Вочевидь, **цілі** дають точну відповідь на питання про те, скільки, чого і в який термін має бути зроблено; націлюють увагу й енергію на те, чого потрібно домогтися найближчим часом та в подальшому.

У чому виявляється управлінська цінність установлених цілей?

А. Томпсон і А. Стрікленд [«Стратегический менеджмент», 1998] відповідають на це запитання в такий спосіб: «Щоб цілі мали управлінську цінність, вони повинні бути визначені в кількісних і вимірних показниках і містити граничні значення, яких необхідно домогтися». Це вказує на те, що, розробляючи мету, потрібно уникати таких загальних формулювань, як «максимальні прибутки», «зниження витрат», «підвищення ефективності», «збільшення обсягів продажу», що не визначають ані кількісних, ані часових меж.

У встановленні **цілей** важливим моментом є межі:

а) **кількісні**, тобто ті, що визначають, чого і скільки необхідно домогтися;

б) **часові**, що встановлюють термін досягнення бажаного результату.

Як **кількісні межі** можуть виступати:

– обсяги виробництва продукції;

– розміри одержуваного прибутку;

– відсоток підвищення рентабельності виробництва, продажів тощо.

**Часовою межею** є час, тобто той період, протягом якого необхідно одержати бажаний ринковий результат. Зазначене досить добре описується аналоговою моделлю, що надається у вигляді графіка, на одній осі якого відкладається час  $t$ , а на іншій – бажаний результат ( $BP$ ) у вигляді прибутку, рентабельності, зниження собівартості тощо (рис. 3.3).

Графічна інтерпретація залежності  $BP = f(t)$  наочно демонструє можливість керування поставленою метою в заданому часовому і просторовому масштабі. Керівні впливи вибирає та реалізовує менеджер підприємства залежно від можливостей останнього і зовнішнього оточення, що сформувалося на даний період часу.

Встановлення **цілей** – це керівництво до дії: «Яких результатів і коли необхідно досягти і хто за це відповідає?». Відповідаючи на першу частину запитання, можна використовувати запропоновану В.А. Вінокуровим [«Организация стратегического управления на предприятии», 1996] аналітичну модель мети:

$$I_i^t = f_i(I_{t-1}, I_0, I_{оп}, I_{пр}),$$

де  $I_i^t$  – значення цільової характеристики  $i$  протягом часу  $t$ ;

$I_{t-1}$  – значення цільової характеристики  $i$ , досягнуте протягом попереднього періоду  $t-1$ ;

$I_0$  – значення цільової характеристики  $i$ , встановленої з урахуванням досвіду;

$I_{ол}$  – значення цільової характеристики  $i$ , встановленої підприємствами-конкурентами за схожої ситуації;

$I_{пр}$  – рівень прагнень керівників організації стосовно досягнення цільової характеристики  $i$ .

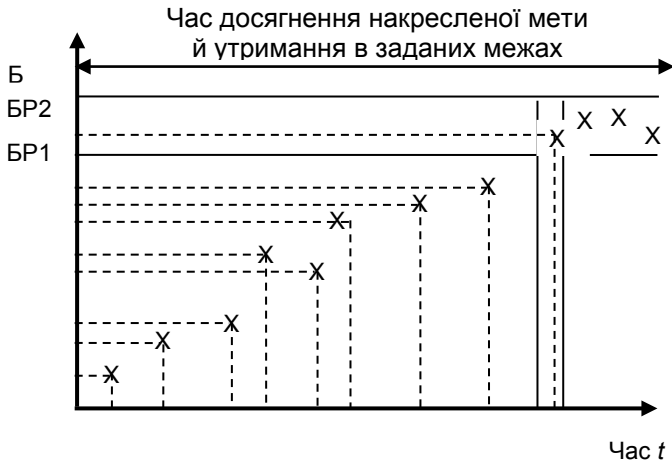


Рис. 3.3. Графічна інтерпретація можливості управління метою підприємства:  
 $БР1, БР2$  – задані межі бажаного результату

Наведена модель є досить загальною, оскільки визначення чисельних значень складових її елементів – непросте завдання. Однак ця модель в її семантичному формулюванні дозволяє в першому наближенні все-таки зробити оцінку накресленої мети.

Отже, виділимо **обов'язкові умови управлінської цінності цілей**:

- 1) цілі повинні бути визначені в кількісних показниках;
- 2) цілі повинні бути визначені у вимірних показниках;
- 3) цілі повинні містити межові значення, яких необхідно домогтися у визначений термін.

### 3.3.2. Основні вимоги щодо накресленої мети

Для того, щоб правильно сформулювати мету для підприємства, фірми чи компанії, необхідно дотримуватися відомих вимог.

По-перше, необхідно наголосити на вимогах реальності, конкретності, досяжності мети.



По-друге, важливі вимогливість мети, її орієнтація на високий результат, спрямованість на успіх.

По-третє, мета потребує наукової обґрунтованості відповідно до ринкових умов, що склалися.

По-четверте, необхідна вимірність мети.

По-п'яте – її чіткість, зрозумілість.

По-шосте – гнучкість.

По-сьоме – наступність.

По-восьме, мета повинна відбивати зміст діяльності підприємства, фірми чи компанії.

### **3.3.3. Основні функції цілей**

**Цілі**, які накреслюються, мають немовби програмувати успішність діяльності. У зв'язку з цим позитивним є той факт, коли **цілі**:

- 1) виправдовують існування й законність організації;
- 2) регулюють поведінку організації та її виконавців;
- 3) сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами підприємства;
- 4) зменшують невизначеність і сприяють пристосуванню до зовнішнього середовища;
- 5) забезпечують основу для «конструювання» організації та взаємодії між окремими її підсистемами.

### **3.3.4. Етапи встановлення цілей**

Встановлення генеральної мети, а також системи підцілей здійснюється поетапно в нижчезазначеній послідовності:

1. Виявлення й аналіз тенденцій зміни зовнішнього середовища.
2. Встановлення загальної мети організації.
3. Побудова ієрархії цілей (так званого «дерева цілей») організації.
4. Встановлення індивідуальних цілей і завдань виконавцям як інструменту забезпечення їхнього виконання.

### **3.3.5. Класифікація цілей організації**

На сьогоднішня відома наступна класифікація цілей організації, які певним чином можна віднести до стратегічних:

#### **1. За періодом часу:**

– **стратегічні цілі**, встановлюються на тривалий період (від 3-х до 5–10 років), важливим моментом розробки **стратегічних цілей** є орієнтація на потреби клієнтів, яка визначає успіх організації у конкурентній боротьбі;

– **тактичні цілі**, являють собою логічне розгортання стратегічних цілей і встановлюються на більш короткі періоди часу (від одного до 3–5 років); характеризуються конкретизацією планових завдань, які зазвичай мають кількісний вимір;

– **оперативні цілі**, являють собою деталізацію стратегічних і тактичних цілей до рівня завдань, які повинні вирішувати конкретні виконавці в своїй повсякденній роботі у межах року, півроку, кварталу, місяця, робочого дня.

#### **2. За характером діяльності:**

– **зростання** передбачає, що організація розвиватиметься більш швидкими темпами, ніж галузь загалом (є найпривабливішою, але складною для реалізації);

– **стабільність** передбачає, що організація розвиватиметься такими ж темпами, як і галузь загалом (прагнення до збереження своєї частки ринку);

– **скорочення** вибирають тоді, коли організація з різних причин вимушена розвиватися повільнішими темпами, ніж уся галузь (у деяких випадках мова йде про зменшення своєї частки ринку). Скорочення не завжди пов'язане з кризовими явищами і може вибиратись організацією після періоду швидкого зростання.

#### **3. За критерієм змісту діяльності організації:**

– **економічні (фінансові) цілі**, що виражаються у кількісних і якісних показниках господарської діяльності;

– **неекономічні** включають організаційні, наукові, соціальні, технічні цілі тощо.

#### **4. За функціональними напрямками діяльності організації:**

– **прибутковість** (обсяг прибутку, дохід від інвестованого капіталу, співвідношення прибутку й обсягу продажу тощо);

– **ефективність** (собівартість одиниці продукції, фондівіддача основних фондів тощо);

– **продукція** (зміна номенклатури й асортименту продукції, виготовлення нових виробів тощо);

– **ринок** (обсяг продажу, частка на ринку відповідних товарів тощо);

– **виробнича потужність** (приріст потужності організації загалом або її структурних підрозділів);

– **персонал** (зниження плинності кадрів, підвищення рівня кваліфікації працівників, поліпшення умов праці тощо).

Визначення **цілей** є необхідним для успішного функціонування організації в перспективі, а їх неправильне формулювання може призвести до серйозних негативних наслідків. Досвід свідчить, що

організації, менеджери яких визначають **цілі** для кожного базового показника діяльності та докладають максимальних зусиль для їх досягнення, мають більше шансів на успіх у конкурентній боротьбі.

*Які цілі варто обов'язково встановлювати підприємству для свого розвитку?*

Автори книги «Стратегический менеджмент» А. Томпсон і А. Стрікленд дають на це питання однозначну відповідь: «**Визначення цілей потрібно для кожного ключового результату, який менеджери вважають важливим для досягнення успіху.**»

На практиці виділяють два типи **ключових результатів діяльності** підприємства:

– результати, що стосуються **фінансової діяльності** підприємства (ці результати належать до функціонування внутрішнього середовища організації);

– результати, що стосуються показників **стратегічної діяльності** підприємства (а тут останні відбивають функціонування організації в зовнішньому середовищі).

Таким чином, можна виділити два типи цілей: **фінансові** та **стратегічні**.

**Фінансові цілі.** Вони є обов'язковими, тому що в разі нестачі фінансових ресурсів (*сукупність усіх видів коштів, фінансових активів економічного суб'єкта, що знаходяться в його розпорядженні*) підприємство може залишитися без ресурсів, необхідних йому для зростання й процвітання.

Фінансові цілі припускають підвищення таких показників діяльності підприємства, як обсяг прибутку, віддача від інвестицій, залучення готівки, збільшення розмірів позик і дивідендів.

**Стратегічні цілі** спрямовано на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Вони належать до конкурентоспроможності підприємства, фірми та мають спрямованість:

– на забезпечення більш високих темпів зростання, ніж у середньому в галузі;

– збільшення частки ринку;

– поліпшення якості продукції та наданих послуг, порівняно з конкурентами;

– досягнення низького рівня витрат;

– поліпшення репутації фірми;

– на проникнення на закордонні ринки та ін.

**Приклади змісту стратегічних цілей:**

1. Збільшення частки ринку.

2. Більш високе й надійне становище в галузі.

3. Підвищення якості продукції.
4. Зниження витрат виробництва, порівняно з основними конкурентами.
5. Розширення й покращання номенклатури продукції.
6. Підвищення репутації підприємства серед потенційних клієнтів.
7. Покращання обслуговування клієнтів.
8. Визнання підприємства лідером у галузі технологій та (або) інновацій.
9. Підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.
10. Збільшення можливостей зростання.
11. Цілковите задоволення запитів клієнтів.

Які ж із зазначених цілей для підприємства є пріоритетними?

**Фінансові** та **стратегічні цілі** для підприємства, фірм, компаній мають найвищий пріоритет. Однак є труднощі в ситуаціях, коли потрібно зробити вибір між діями, що пов'язані з підвищенням короткострокових фінансових показників, і зусиллями зі зміцнення становища підприємства в довгостроковій перспективі. Варто вказати на те, що, постійно втрачаючи можливості зміцнення своїх конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, підприємство ризикує підірвати свою конкурентоспроможність. А це, природно, веде до кризи. Справедливості заради необхідно вказати й на те, що **пріоритетність фінансових** або **стратегічних цілей** залежить від ситуації, в якій знаходиться підприємство, і сформованих умов на ринку. Адже існують моменти, коли **фінансові цілі** більш пріоритетні, а є моменти, коли пріоритетність **стратегічних цілей** незаперечна. І від того, наскільки точно менеджер відчує потрібний момент, і залежить успіх підприємства, його якісне зростання та досить потужна позиція на ринку.

Для більшої користі майбутньої практичної діяльності менеджера наведемо приклади **фінансових** і **стратегічних** цілей відомих світових фірм і компаній.

**Приклади фінансових цілей:**

- Rubbermaid:
  - збільшити щорічний обсяг продажу до \$1 млрд упродовж п'яти років;
  - досягти середнього рівня річного приросту в 15 % з продажу, прибутку і доходу з акцій.
- McCormick & Company:
  - досягти 20 %-го рівня доходу з акцій;
  - річний приріст чистого продажу довести до 10 %;
  - підтримувати середній рівень приросту доходу з акцій на 15 %;

- зберегти показник «заборгованість до загальної суми капіталу» на рівні 40 % або нижче;
- виділяти 25–30 % чистого доходу на виплату дивідендів.
- Quaker Oats Company:
  - досягти: а) прибутковості за акціями у 20 % і вище, б) середнього зростання прибутку в 5 % і вище.

**Приклади стратегічних цілей:**

- Apple Computer:
  - пропонувати найкращі технології для персональних комп'ютерів і передавати їх якомога більшій кількості людей.
- General Electric:
  - стати найбільш конкурентоспроможною фірмою у світі, вишовши на перше або друге місце в кожній зі сфер діяльності.
- Ford Motor Company:
  - задовольняти своїх клієнтів, роблячи якісні легкові автомобілі та вантажівки, розробляючи нові продукти, скорочуючи час виходу нових моделей на ринок ...
- McDonald's:
  - досягти 100 %-го рівня задоволення клієнта... щодня... в кожному ресторані... кожного клієнта.

### **3.3.6. Процес визначення цілей організації**

Якщо вести мову про встановлення загальної мети організації, чи системи підцілей будь-якого підприємства, фірми або компанії, то необхідним буде звернутися до процесу її визначення. Останній складається з наступних етапів.

#### **1. Виявлення й аналіз трендів у середовищі.**

**Цілі** істотно залежать від стану оточення та внутрішніх можливостей організації. Виявлення змін у середовищі, які характерні для процесів розвитку економіки, соціальної та політичної сфер, науки й техніки дає змогу визначити **цілі** відповідно до сформованого передбачення. Виявлені тренди не повинні абсолютизуватись, але обов'язково мають бути врахованими.

#### **2. Вибір цілей організації загалом.**

Під час визначення **цілей** виникає особлива проблема: які з можливих цілей слід вважати найважливішими? Найпривабливішими є фінансові (прибуток на інвестований капітал, прибуток на акціонерний капітал, збільшення частки ринку, зростання частки нових продуктів в обсязі продажу) та маркетингові цілі.

**3. Побудова ієрархії цілей**, яка може бути втілена через «дерево цілей» (рис. 3.4). За допомогою дерева цілей описується

упорядкована ієрархія цілей, для чого здійснюється послідовна декомпозиція головної мети на підцілі за наступними правилами:

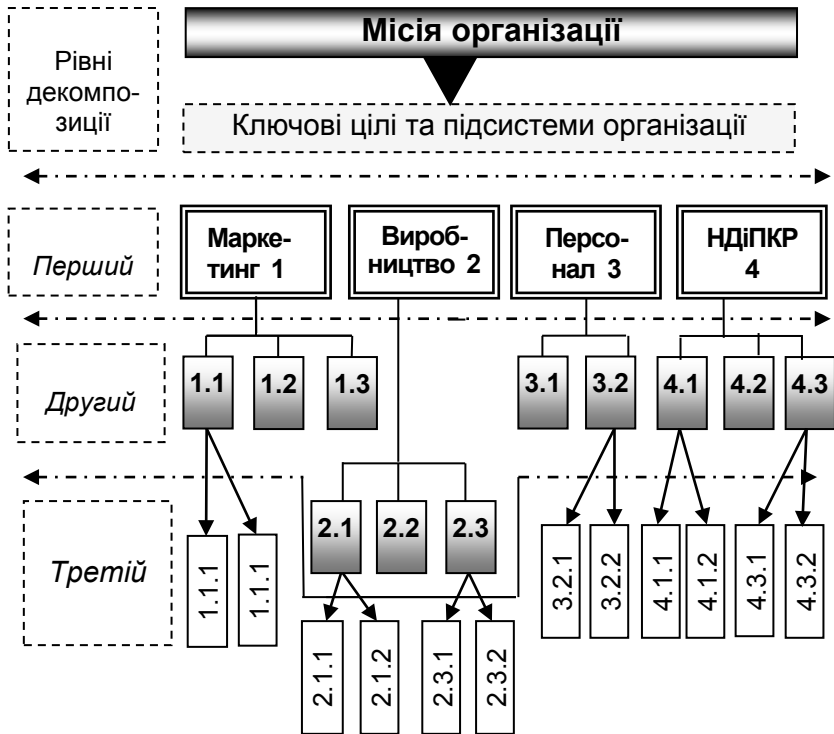


Рис. 3.4. Дерево цілей організації

- **загальна мета**, що знаходиться у вершині графа, повинна містити опис кінцевого результату;
- при розгортанні загальної мети в ієрархічну структуру цілей слід виходити з того, що реалізація підцілей кожного наступного рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення мети попереднього рівня;
- при формулюванні цілей різних рівнів необхідно описувати бажані результати, але не способи їхнього одержання;
- підцілі кожного рівня повинні бути незалежними одна від одної;

➤ фундамент дерева цілей повинні складати завдання, що представляють собою формулювання робіт, які можуть бути виконані визначеним способом і в заздалегідь установлений термін.

Кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів і складності поставлених цілей, від прийнятої в організації структури, від ієрархічної побудови її менеджменту.

### **3.4. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ. СФЕРИ ВСТАНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

---

#### **3.4.1. Фактори впливу визначення стратегічних цілей**

Формалізація стратегії будь-якої організації, а згодом і розробка стратегічного плану базується на врахуванні великої кількості факторів, що впливають на визначення саме стратегічних цілей. Таким чином, при цьому для керівництва підприємства, фірми чи компанії дуже важливо виділити і врахувати наступні фактори:

1) **стратегії більш високого рівня**, тобто ділову і корпоративну, оскільки вони формують мету організації та основні шляхи її досягнення;

2) **середовище**, в якому ведеться бізнес, тому що воно включає й акумулює в собі всі фактори, які впливають на діяльність організації в цілому і на які організація не має жодного впливу;

3) **ключові компетенції** (сильні боки) організації, оскільки вони формують лідерство останньої в тому або іншому напрямку ведення бізнесу.

Більш докладний перелік факторів, що впливають на визначення стратегічних цілей організації, подано на рис. 3.5.

Але так триває доти, доки не розпочинається процес диверсифікації діяльності цього підприємства. Компанії, фірми, підприємства можуть диверсифікувати свою діяльність у різних межах, а саме:

- у свою та інші (суміжні) галузі;
- за допомогою створення спільних підприємств, стратегічних альянсів;
- через відкриття нових напрямів діяльності для визначених сегментів ринку та ін.

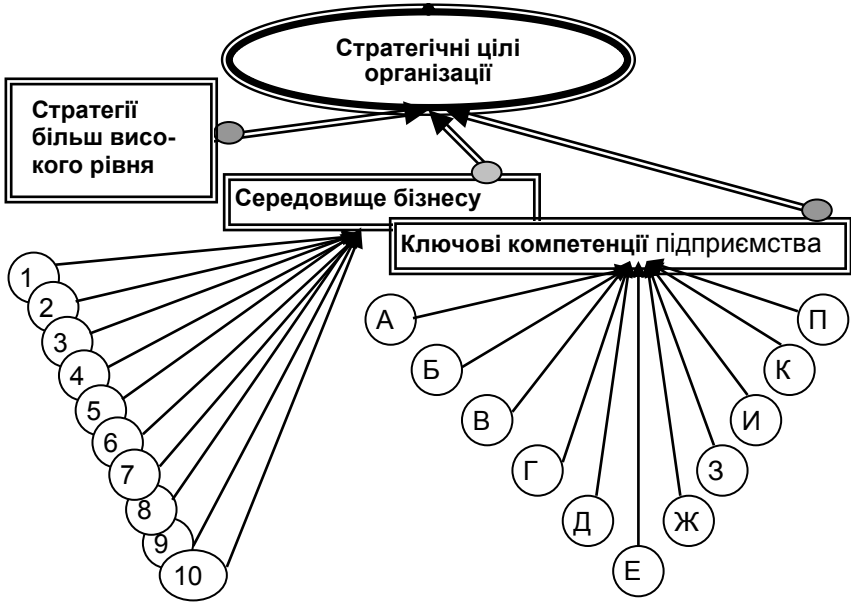


Рис. 3.5. «Дерево» факторів, які впливають на визначення стратегічних цілей організації:

1 – споживачі, 2 – ринкові умови, 3 – логістичні технології, 4 – стан економіки, 5 – правові обмеження, 6 – конкуренти, 7 – акціонери, 8 – коло лояльних партнерів, 9 – соціальні обмеження, 10 – політичні обмеження, А – лояльні споживачі, Б – персонал, В – фінансовий стан, Г – структура і відношення на підприємстві, Д – продукти, Е – склад і стан інфраструктури, Ж – тип технології, яка використовується, З – процеси, И – маркетинг, К – постачальники, П – знання, інновації, патенти

### 3.4.2. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства

Залежно від специфіки галузі, особливостей стану середовища, характеру і змісту місії в кожній організації встановлюються свої власні цілі.

**Стратегічні цілі** стосуються, головним чином, напрямку зміцнення становища компанії в галузі, збереження і підвищення її конкурентних позицій на ринку. **Стратегічні цілі** встановлюються на досить довгостроковий період часу і орієнтовані на досягнення ефекту в досить віддаленому майбутньому.



У загальному вигляді, незважаючи на різноманіття цілей, існує чотири **сфери**, у яких організації встановлюють свої **стратегічні цілі**:

**1. Сфера загального економічного стану організації в галузі:**

– положення на ринку, що описується наступними показниками: частка ринку, обсяг продажів, частка ринку відносно основних конкурентів, частка окремих продуктів у загальному обсязі продажів, рівень проникнення на закордонні ринки;

– продуктивність, що виражається в обсязі виробленої в одиницю часу продукції або на одного працюючого, у віддачі з одиниці виробничих потужностей тощо;

– потужність організації, що виражається в цільових показниках, які стосуються розміру використовуваних потужностей, кількості одиниць техніки тощо;

– якість товарів і послуг та рівень витрат порівняно з конкурентами;

– розробка, виробництво продукту і відновлення технології, що описуються в таких показниках, як величина витрат на виконання проектів в області НДР, терміни й обсяги виробництва продукту, терміни виведення нового продукту на ринок, а також використання передових технологій.

**2. Сфера роботи з клієнтами (покупцями):** швидкість обслуговування покупців, число зниження скарг із їх боку, рівень задоволення, а також поліпшення репутації серед споживачів тощо.

**3. Сфера роботи зі співробітниками:** зміни в організації і управлінні, що відбиваються в показниках, які встановлюють завдання по термінах організаційних змін, задоволення потреб співробітників, рівень їх добробуту, текучість кадрів, підвищення кваліфікації робітників тощо.

**4. Сфера соціальної відповідальності:** надання допомоги суспільству: обсяг добродійної допомоги, терміни проведення благодійних акцій тощо.

Основні **цілі** стратегічного характеру встановлюються вищим керівництвом, їх виконання здійснюється всіма ланками підприємства у обов'язковому порядку.

### 3.5. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

---

Підприємству необхідні стратегії, щоб визначити й побачити шляхи досягнення своїх цілей та виконання місії. Іншими словами, **стратегія** для підприємства, як зазначають А. Томпсон і А. Стрікланд [«Стратегический менеджмент», 1998], є прямою *«вказівкою про те, як перевести компанію звідти, де вона знаходиться нині, туди, де вона прагне знаходитися; це засіб досягнення бажаних результатів»*.

Нині основною лінією будь-якої стратегії підприємства, фірми, компанії є одержання відповідей на безліч запитань, наприклад, на такі:

- Як вижити в умовах постійно мінливого ринку?
- Як задовольнити споживачів?
- Як обійти конкурентів?
- Як розширити свій бізнес?
- Як досягти стратегічних і фінансових цілей, що поставлені організацією?

Уся ця безліч «Як...?» у стратегії будь-якого підприємства має яскраво забарвлену специфічність, свій визначений відтінок та пов'язується з конкретною ситуацією й цілями діяльності підприємства. Таким чином, можна висунути твердження, що загальна стратегія підприємства первісно виходить:

а) зі сформульованої або прийнятої моделі поведінки фірми в конкретній ринковій ситуації;

б) з банку ідей, що мають місце на підприємстві, та з можливості їхньої реалізації.

У плані розроблення стратегії головним є *завдання з визначення тих дій*, котрі в основі своїй визначають позицію підприємства на ринку й очікуваний успіх, тобто досягнення стратегічних і фінансових цілей.

Тут (у визначенні дій) велика роль надається вибудовуванню так званої **стратегічної піраміди**, що є завданням вищого керівництва, а також керівників підрозділів, відділів, менеджерів середнього й нижнього рівнів. Якщо взяти, приміром, диверсифіковану компанію, то її стратегія, як вказують А. Томпсон і А. Стрікланд [«Стратегический менеджмент», 1998], розробляється на чотирьох різних рівнях управління організацією (рис. 3.6).

За вузькопрофільної спеціалізації підприємства існує лише три рівні стратегій (відсутній корпоративний рівень).



Рис. 3.6. Піраміда ієрархії «стратегічного набору» диверсифікованої організації (підприємства, фірми, компанії)

**Перший рівень: корпоративна стратегія** (стратегія для підприємства і сфер його діяльності в цілому).

**Другий рівень: ділова стратегія** для кожної окремої сфери діяльності (наприклад, для вищого навчального закладу може бути виділено такі сфери (види) діяльності, як надання освітніх послуг, послуги копії-центру, видавнича діяльність і т. ін.).

**Третій рівень: функціональна стратегія** для кожного функціонального напрямку визначеної сфери діяльності. Приміром, у багатьох вищих навчальних закладах існує такий вид функціональної діяльності, як надання освітніх послуг, що поділяється на такі функціональні сфери освітньої діяльності: очне навчання, заочне навчання, післядипломна освіта, автошкола, мовна підготовка на спеціальних курсах та ін.

**Четвертий рівень: операційна стратегія** – це найбільш вузька стратегія, наприклад, відділів усередині функціональних служб або всередині функціональних напрямів.

### **Узагальнюючий висновок**

Еволюція розвитку **стратегічного менеджменту** доводить той факт, що його становлення для управління організацією постійно знаходиться в стадії розвитку і удосконалення. Рушійним фактором останнього є швидкоплинність ринкових змін, які формулюють перед організаціями нові завдання і цілі. Останнє досить часто призводить до перегляду місії організації. А це дуже складне завдання для менеджменту тому, що воно пов'язане з широкомасштабними удосконаленнями і організаційної структури управління підприємством, і загальної стратегії розвитку, і зміною ринку, і т. ін.

Таким чином, загальна концепція стратегічного управління залежить від поставлених цілей організацією, можливостей реалізації цих цілей і фаховим визначенням місії. Визначення місії як основної мети організації, що виражає причину її існування, та цілей як конкретного стану окремих характеристик організації, якою вона прагне досягти упродовж певного проміжку часу.

**Стратегічні цілі** підприємства доцільно планувати, насамперед, у таких сферах як:

- загальний економічний стан організації в галузі;
- робота з клієнтами;
- робота зі співробітниками;
- соціальна відповідальність.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. *Наведіть аргументовану відповідь на запитання: «Що є первинним: кредо керівника чи його стратегічне бачення?».*
2. *Опишіть три основні завдання створення стратегії.*
3. *Сформулюйте «стратегічне бачення» для вищого навчального закладу, в якому ви навчаєтесь.*
4. *Що варто розуміти під місією підприємства? Чи є сенс в об'єднанні понять «місія» і «генеральна мета»?*
5. *Якою є значущість правильно сформульованої місії для успішної діяльності підприємства?*
6. *Чи можна керувати метою підприємства?*
7. *Що треба розуміти під метою підприємства?*
8. *Наведіть коротку класифікацію цілей підприємства.*
9. *У чому проявляється загальність та відмінність фінансових і стратегічних цілей?*
10. *Які цілі варто обов'язково встановлювати підприємству для свого розвитку?*

## РОЗДІЛ 4

### СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

---

---

**Ключові терміни:** *стратегічне планування, довгострокове планування, принципи стратегічного планування, процес стратегічного планування, стратегічний план.*

#### **Питання розділу**

- 4.1. *Сутність і зміст стратегічного планування.*
- 4.2. *Принципи стратегічного планування.*
- 4.3. *Процес стратегічного планування.*
- 4.4. *Стратегічний план: сутність і структура.*

*Планування, як передбачення майбутнього є вагомою складовою процесу менеджменту. Один із класиків цієї науки Анрі Файоль відзначав: «Управляти – це передбачати, а передбачати – це вже майже діяти».*

*Серед відомих видів планування важливе місце займає стратегічне планування як процес розроблення стратегій та основних методів їх здійснення для досягнення мети. Він охоплює формулювання місії й основних цілей організації, діагностику її середовища, генерування та аналіз стратегічних альтернатив з метою вибору найдосконалішої з них, визначення необхідних ресурсів і координацію із зовнішнім середовищем.*

#### **4.1. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

---

**Стратегічне планування** є основою стратегічного управління. **Стратегічне планування** – це вид управлінської діяльності, пов'язаний з розробкою стратегій на основі набору дій і рішень (що приймаються керівництвом), спрямованих на досягнення цілей підприємства.

**Стратегічне планування** виступає, з одного боку, як функція стратегічного менеджменту, а з іншого боку – як процес проектування ймовірного або логічного майбутнього організації з урахуванням швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі.

У процесі **стратегічного планування** вирішуються такі основні завдання:

1. **Адаптація до зовнішнього середовища**, що охоплює всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відносини підприємства з її оточенням. Підприємству необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих можливостей, так і небезпек, виявляти відповідні варіанти і забезпечити ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов.

2. **Розподіл ресурсів**, що передбачає розподіл таких обмежених ресурсів, як фонди, технологічний досвід і дефіцитні управлінські таланти.

3. **Внутрішня координація** містить координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін підприємства з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

4. **Організація стратегічного передбачення** включає заходи щодо систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування організації, що може вчитися на минулих стратегічних рішеннях. Це дає змогу організації вірно коригувати свій стратегічний напрям і підвищувати професіоналізм в області стратегічного управління.

До **особливостей стратегічного планування** належать наступні:

– стратегічне планування передбачає різноманіття видів планової діяльності підприємства: узагальнює довгострокове, середньострокове, короткострокове, поточне планування та є основою для будь-якого іншого виду планування;

– стратегічне планування є багатоетапним, послідовним і паралельним процесом, що охоплює безліч рішень і, насамперед, перерахованих вище;

– стратегічне планування містить сукупність глобальних ідей розвитку підприємства;

– стратегічне планування визначає основні види діяльності, завдання і політику підприємства;

– стратегічне планування для кожного підрозділу встановлює цілі, узгоджені з загальною стратегією розвитку підприємства;

– стратегічне планування встановлює показники діяльності для наступного контролю;

– стратегічне планування передбачає альтернативні дії підприємства на довгостроковий період;

– стратегічне планування є функцією напряду, а не часу, тому що зосереджено на цілях підприємства, а не на даному періоді часу.

Зазвичай **стратегічне планування** виконується на тривалий період, хоча в більшості підприємств стратегія ґрунтується на середньостроковому плануванні (що більш прийнятно для українських підприємств, які діють в умовах надзвичайно високої невизначеності). Разом з тим, стратегічне і довгострокове планування не треба ототожнювати.

Основне розходження між **довгостроковим** і **стратегічним плануванням** полягає в трактуванні майбутнього. У системі **довгострокового планування** робиться допущення, що майбутнє може бути передвіщене шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій росту. Керівники організації звичайно виходять з того, що в перспективі підсумки діяльності поліпшуються порівняно з минулим, і цю посилку закладають в обґрунтування плану. Типовий результат такої практики – постановка оптимістичних цілей розвитку, з якими не сходяться реальні результати. Вони можуть бути вищими, проте частіше є суттєво нижчими за планові.

У системі **стратегічного планування** не робиться припущення, що майбутнє неодмінно повинно бути краще минулого і його можна вивчати методами екстраполяції. Тому в стратегічному плануванні важливе місце приділяється аналізу перспектив організації, завданням якого є з'ясування тенденцій, небезпек, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, що здатні змінити сформовані тенденції. Цей аналіз доповнюється аналізом позицій у конкурентній боротьбі.

**Довгострокове планування** – це кількісне планування, що здійснюється на основі екстраполяції. **Стратегічне планування** – якісно-кількісне планування, що здійснюється на основі передбачення змін.

**Стратегічне планування** носить альтернативний характер (припускає альтернативність для досягнення довгострокових цілей), передбачає розробку альтернативних версій розвитку майбутнього фірми.

Важливим аспектом **стратегічного планування** є система принципів, якою варто керуватися під час виконання всіх етапів планування.

## 4.2. ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

---

**Стратегічне планування** має на сьогоднішній день досить розвинену теорію. Методологічну базу цієї теорії спершу було розроблено американськими і європейськими фахівцями. Основою цієї теорії є опис принципів стратегічного планування. До них відносять наступні.

**Системність** – найважливіший принцип планування, що являє собою вимогу взаємоув'язування трьох складових:

- 1) характеристик підприємства як об'єкта планування;
- 2) характеристик видів діяльності;
- 3) інструментів забезпечення внутрішніх зв'язків і взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.

**Принцип комплексності** планування реалізується шляхом побудови системи індикаторів, що охоплюють весь комплекс елементів і умов функціонування підприємства або здійснення конкретного виду діяльності. Наприклад, при формуванні плану відновлення устаткування необхідно передбачити не тільки технічний аспект рішення завдання, але й організаційні, кадрові, фінансові, технологічні, економічні, психологічний аспекти.

**Принцип цілеспрямованості** припускає орієнтацію на чітко сформульовану мету діяльності підприємства. Реалізація даного принципу забезпечується застосуванням методу дерева цілей.

**Принцип єдності** означає, що показники, які використовуються у плануванні повинні представляти єдину взаємопов'язану систему, у зв'язку з чим, необхідно контролювати їх узгодженість і несуперечність.

**Принцип спадкоємності** передбачає збереження усього прогресивного і корисного з минулого досвіду, а також традицій, що склалися.

**Принцип динамічної рівноваги** полягає у тому, що під час визначення цілей і планування основних показників діяльності підприємство передбачає перевищення темпів зростання доходів над темпами зростання витрат.

**Принцип обґрунтованого вибору усіх хронологічних параметрів**, у якості яких виступають: горизонт планування, тривалість періоду розробки плану і момент початку дії плану.

Тривалість періоду роботи зі складання **плану** визначається шляхом компромісу двох умов: з одного боку, необхідний достатній термін для збору й обробки інформації для моделювання розвитку в майбутньому; з іншого – не можна надмірно затягувати цей період заради одержання найбільш повної вихідної інформації,



тому що сам матеріал застаріває і через втрату часу план не вступить у дію вчасно.

**Принцип безперервності** полягає у тому, що планування є безперервним процесом: після завершення виконання одного плану вступає в дію наступний план, що, у свою чергу, буде заміщений новим планом тощо).

**Принцип своєчасності** означає, що формування плану повинне здійснюватися в терміни, що забезпечують прийняття планових рішень до моменту здійснення необхідних дій по управлінню підприємством і його структурними підрозділами.

**Принцип точності** виступає як критерій якості планових показників, які повинні бути обґрунтованими, у достатній мірі деталізованими і конкретними. Точність планових показників означає їх відповідність наявним ресурсам, включаючи матеріальні ресурси, фінансові ресурси, трудові ресурси й інтелектуальний потенціал. План не повинний бути надмірно напруженим, тому що підприємство не буде мати у своєму розпорядженні резервні фонди на випадок погіршення умов діяльності.

**Принцип обґрунтованості** передбачає, що планова інформація повинна бути максимально наближена до реальної ситуації й отримана науково підтвердженими методами.

**Принцип інформативності** полягає у необхідності створення системи інформаційного забезпечення процесу прийняття планових рішень. Інформаційна система забезпечує формування масивів інформації, з урахуванням вимог різних рівнів управління, і організацію інформаційних потоків. Дотримання даного принципу створює передумови для підвищення обґрунтованості й оперативності прийняття планових рішень, а також контроль і моніторинг їхньої реалізації.

**Принцип збалансованості** полягає в узгодженні планів різних рівнів ієрархії та координації планів одного і того ж рівня.

**Принцип гнучкості** означає систематичне коригування планів (спрямованості та числових показників) відповідно до змінюваних внутрішніх та зовнішніх передумов.

**Принцип участі** передбачає обов'язкове залучення до процесу планування керівників всіх ланок і спеціалістів з метою того, щоб майбутні виконавці усвідомлювали свою причетність і відповідальність за виконання плану. Широка участь менеджерів і фахівців у розробці й обговоренні плану корисна і цінна також тим, що люди, які володіють своїм баченням проблем, здатні запропонувати оригінальні і продуктивні ідеї. Відкритість процесу розробки

плану важлива і з тих позицій, що в ньому беруть участь представники всіх структурних підрозділів організації і сам план буде більш реальним і здійсненним.

Перераховані принципи представляють єдину систему, у якій від дотримання одних принципів залежать можливість і ефективність реалізації інших. Недотримання будь-якого з принципів планування може привести до зниження надійності й ефективності планових рішень.

Крім цього, дотримання відзначених найважливіших принципів планування особливо актуально в зв'язку з тим, що в сучасній Україні становлення ринкових відносин не завершено. Нині Україна є країною з економікою перехідного періоду. При цьому, умови господарювання для підприємств такі, що ринкові механізми й інструменти не можуть повноцінно функціонувати. Ці обмеження накладають певний відбиток на способи і методи планування діяльності підприємства.

---

### 4.3. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

---

Процес **стратегічного планування** для кожної організації є унікальним явищем, тому що залежить від багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте, основні стадії розробки стратегії є досить уніфікованими для конкретного об'єкта управління. **Процес планування** можна представити як послідовний потік дій, у якому представлені наступні етапи (рис. 4.1).

Наведена на рис. 4.1 схема вказує на те, що планування, як процес, підрозділяється на кілька етапів, кожен наступний з яких логічно випливає з попередніх і усі вони взаємооб'єднані в єдине ціле.

Кількість етапів визначає складність усього процесу стратегічного планування. При цьому, представлена в переліку послідовність етапів не є жорстко фіксованою. За рахунок ефекту різноманітних зворотних зв'язків може виникнути необхідність в коригуванні підсумків попереднього етапу та узгодженні рішень по суміжних розділах. «Недоторканою» є лише орієнтація на місію підприємства.

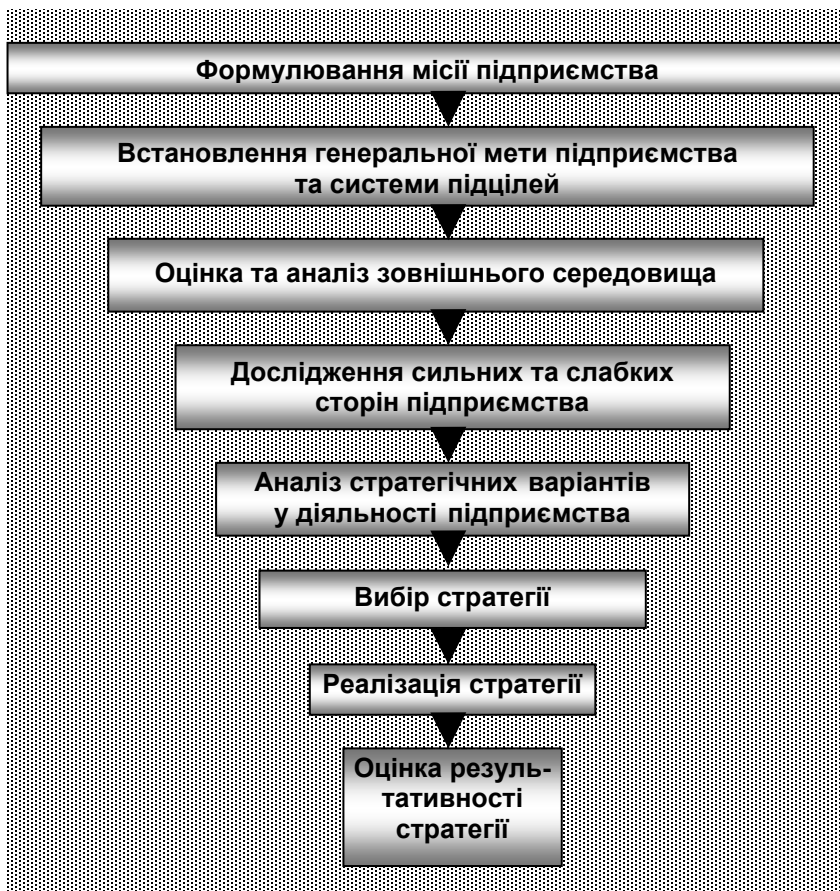


Рис. 4.1. Етапи процесу стратегічного планування

#### 4.4. СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН: СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА

**Стратегічне планування** орієнтоване на довгострокову перспективу і визначає основні глобальні напрямки розвитку суб'єкта господарювання.

**Основне призначення стратегічного плану** – чіткий та систематизований опис сформованої стратегії діяльності підприємства, що зорієнтована на досягнення ринкової мети.

#### 4.4.1. Вимоги до змісту стратегічного плану

**Стратегічний план** являє собою чітко окреслений документ, що має свою структуру та зміст. Розробляється цей документ у кожній організації і має чітку спрямованість. Розробка стратегічного плану ведеться з урахуванням наступних вимог.

1. **Стратегічний план** повинен давати конкретні відповіді на запитання про те, яких результатів і коли необхідно досягти і хто за це відповідає. Характеристики планованих результатів повинні бути кількісно вимірюваними, оскільки лише за цієї умови можна управляти економічними процесами на підприємстві.

2. При розробці **стратегічного плану** варто враховувати, що будь-яка нова стратегія викликає опір, тобто передбачає зміни типу взаємовідносин на підприємстві та структури повноважень і навіть може увійти в суперечність із традиційною політикою управління. Подібний ефект здатний перешкоджати успішній реалізації **стратегічного плану**. Тому в **стратегічному плані** важливо передбачити нейтралізацію подібного негативного ефекту.

3. За своїм змістом **стратегічний план** повинний відповідати наявному рівню інформаційного забезпечення. Показники плану повинні бути науково обґрунтованими і спиратися на достовірну інформацію, що забезпечує реальність і досяжність стратегічних цілей.

4. При визначенні змісту **стратегічного плану** необхідно враховувати поточну і перспективну забезпеченість підприємства компетентними фахівцями, здатними здійснювати реалізацію стратегії в сформованих умовах.

5. При складанні **стратегічного плану** і визначенні змісту необхідно передбачити можливість його конкретизації в тактичних планах, програмах, проектах.

6. При складанні плану необхідно враховувати не тільки внутрішні можливості і ресурси підприємства, але й умови зовнішнього середовища, включаючи макроекономічні характеристики (*обсяг ВВП, рівень інфляції, безробіття, відсоткової ставки, обсягу експорту й імпорту, валютний курс, державний борг*). Тільки такий підхід полегшить розуміння кон'юнктури ринку, що особливо важливо при розробці довгострокових планів.

7. **Стратегічний план** повинний охоплювати всі аспекти діяльності підприємства. Тому на практиці має місце система планів, що включає плани по конкретних видах діяльності, підрозділам. Так, наприклад, комплексний план розвитку підприємства включає план маркетингу. План маркетингу, у свою чергу, представляє

безліч окремих планів маркетингової діяльності (виробництво, збут, реклама тощо). Ці окремі плани утворюють єдину систему і повинні бути узгоджені за часом, місцем, заходами, виконавцями. Основу плану маркетингу складають маркетингові цілі і намічені завдання.

8. У структурі планових показників необхідно передбачити резервні ресурси по визначених нормативах для компенсації ризиків, пов'язаних з невизначеністю одержання кінцевих результатів і необхідністю в перспективі гнучкого пристосування до мінливих умов.

9. Розробка **стратегічного плану** може здійснюватися як силами співробітників підприємства, так і з залученням консультантів або фахівців зі сторони. Робота над планом вимагає високого професійного рівня працівників планових служб, тому що якість планування у великій мірі залежить від інтелектуального рівня і компетенції співробітників.

#### **4.4.2. Зміст стратегічного плану**

**Стратегічний план як комплексний плановий документ має у своєму складі наступні типові розділи.**

**Передмова (виконавче резюме).** Передмова являє собою ключ до плану. У ній відображаються:

1) значимість продукції, що виробляється підприємством, у міжнародному масштабі, у масштабі країни, у масштабі регіону з точки зору конкурентоспроможності, якості і безпеки використання; отримані нею дипломи, призи, кількість патентів і винаходів; імідж підприємства;

2) основні техніко-економічні показники підприємства за 5 років і на запланований період; коротка характеристика фондів, капіталів, кадрів фірми;

3) факти, що підтверджують надійність діяльності підприємства, юридичні й економічні гарантії.

Передмова винна бути короткою, діловою, яскравою, конкретною. Складається вона в останню чергу, після розробки всіх розділів стратегії підприємства.

#### **Опис підприємства.**

У даному розділі повинні бути віддзеркалені наступні моменти:

– мета діяльності підприємства;

– організаційно-правова форма підприємства та особливості

Статуту;

- зв'язки із зовнішнім середовищем, авторитетними партнерами, компаніями;
- організаційна структура підприємства;
- характеристика товарів, що виробляються підприємством, їх конкурентоспроможність на конкретних ринках;
- техніко-економічні показники діяльності підприємства за минулий період і їх проноз на майбутнє та інші дані, що не становлять комерційної таємниці.

**Стратегія маркетингу.**

У даному розділі повинні бути розроблені:

- концепція стратегічного маркетингу, що застосовується підприємством;
- функції і завдання відділу маркетингу;
- технологія і результати стратегічної орієнтації ринку;
- стратегія ціноутворення, охоплення ринків, розробки нових товарів, реклами;
- вибір ресурсної стратегії;
- вибір методів і способів поширення товарів, стимулювання збуту;
- нормативи конкурентоспроможності товарів.

**Стратегія використання конкурентних переваг.**

У даному розділі повинні бути описані:

- аналіз факторів макросередовища, інфраструктури регіону та мікросередовища підприємства;
- аналіз стану техніки, технології, організації, кадрів, системи менеджменту підприємства;
- вибір і обґрунтування стратегічних факторів конкурентної переваги підприємства.

**Стратегія відновлення продукції, що виробляється на підприємстві.**

У даному розділі повинні бути встановлені:

- результати експертизи розділу «Стратегія маркетингу»;
- побудова дерева ефективності товарів підприємства;
- стратегія підвищення якості товарів та ресурсозбереження при їх виробництві;
- прогноз показників конкурентоспроможності товарів підприємств основних конкурентів;
- опис наукових підходів, систем, принципів, методів, технологій, що були застосовані при розробці стратегії оновлення продукції, яка виробляється на підприємстві;
- техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проектів, їх узгодження.

**Стратегія розвитку виробництва.**

У даному розділі повинен бути викладений:

- аналіз організаційно-технічного рівня виробництва;
- аналіз стратегій розвитку виробництва;
- аналіз параметрів «входу» системи і її «виходу»;
- техніко-економічне обґрунтування прогнозів.

**Стратегія забезпечення виробництва.**

У даному розділі повинні бути висвітлені:

- аналіз якості методичного, інформаційного, ресурсного, правового забезпечення виробництва;
- налагодження оптимальних зв'язків з постачальниками ресурсів, інформації, документів;
- техніко-економічне обґрунтування й узгодження заходів щодо реалізації цілей і завдань.

**Стратегічний фінансовий план.**

У даному розділі повинні бути розроблені:

- економічні показники (ціна, рентабельність, ефективність) конкретних товарів на конкретних ринках;
- економічні показники функціонування підприємства (обсяг продажу, прибуток, показники використання різних видів ресурсів, загальні економічні показники, стійкість підприємств тощо);
- прогноз зміни фінансових показників (за товарами, ринками і фірми в цілому).

**9. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності.**

У даному розділі повинні бути описані:

- стратегічні цілі експортера та імпортера;
- прогнозування і вибір стратегії міжнародної діяльності підприємства;
- можливості міжнародного співробітництва і кооперування.

**10. Стратегія розвитку системи менеджменту.**

У даному розділі повинні бути відбиті:

- аналіз якості й ефективності функціонування системи менеджменту підприємства за минулі роки;
- виявлення «вузьких місць» у структурі, змісті і взаємозв'язках компонентів системи менеджменту підприємства;
- структурні зміни й удосконалення функцій менеджменту;
- розвиток комунікацій і системи мотивації.

**11. Стратегія природоохоронних заходів фірми.**

У даному розділі повинні бути викладені:

- дотримання підприємством правових норм екологічного і природоохоронного характеру;

- аналіз якості природоохоронних заходів за минулі роки;
- заходи щодо раціональної витрати відходів виробництва, а також вторинних паливних і енергетичних ресурсів.

#### **Забезпечення реалізації стратегії підприємства.**

У даному розділі повинні бути розкриті:

- аналіз існуючої системи реалізації стратегії підприємства за останні 5 років;

- виявлення «вузьких» місць в організації процесів (насамперед, у частині виконання принципів пропорційності, безперервності, ритмічності тощо), контролю й обліку виконання стратегічних планів, системи мотивації, регулювання;

- доведення стратегічних цілей і завдань до виконавців і забезпечення їх необхідними ресурсами;

- підбір, навчання і перенавчання робочих кадрів і працівників апарату управління.

У «**Додатку**» до стратегії управління підприємством рекомендується включати такі матеріали:

- характеристика конкурентів (більш докладна, ніж у розділі «Стратегія маркетингу»);

- інструкції, методики, стандарти, опис технологій, програми й інші допоміжні матеріали;

- вихідні дані для розрахунків;

- пояснювальні записки й інші матеріали.

Запропонований склад **стратегічного плану** і зміст його розділів є зразковим.

Описана структура **стратегічного плану** передбачає комплексний розвиток і удосконалення економіки й організації виробництва, намічає шляхи реалізації виявлених внутрішніх резервів підприємства.

В умовах ринкових відносин методики з економічного аналізу, прогнозування, обґрунтування, оптимізації, планування є рекомендаційними, незалежно від того, хто їх затвердив. Тому, чим і як користуватися, яку систему планів застосовувати на тому чи іншому підприємстві – вирішує керівник.

### **Узагальнюючий висновок**

За сучасних умов господарювання менеджмент підприємства повинен створювати **систему стратегічного планування**, яка являє собою вид управлінської діяльності, що пов'язаний з розробкою стратегій на основі набору дій і рішень, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Основними принципами **стратегічного**



**планування** є: системність, комплексність цілеспрямованість, єдність, спадкоємність, динамічна рівновага, безперервність, своєчасність, точність, обґрунтованість, інформативність збалансованість, гнучкість. Важливим моментом **стратегічного планування** є врахування стратегічних можливостей підприємства на визначеному сегменті ринку.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. *Опишіть сутність і зміст стратегічного планування.*
2. *Охарактеризуйте принципи стратегічного планування.*
3. *Відмінності довгострокового і стратегічного планування.*
4. *Опишіть етапи процесу стратегічного планування.*
5. *З яких розділів складається стратегічний план?*
6. *Розкрийте сутність стратегічного фінансового плану підприємства.*

## РОЗДІЛ 5

### ОТОЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

---

**Ключові терміни:** оточення підприємства, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, галузь, привабливість галузі, фактори, модель, аналіз, оцінка.

#### **Питання розділу**

- 5.1. Зовнішнє оточення підприємства.
- 5.2. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.
- 5.3. Моделі вивчення зовнішнього середовища. Аналіз і оцінка зовнішнього середовища.
- 5.4. Внутрішнє середовище фірми та особливості його аналізу.

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в середовищі. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили, адже містить у собі потенціал, що дає можливість організації функціонувати, а отже, існувати і виживати протягом визначеного проміжку часу.

З іншого боку, внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть загибелі організації у тому випадку, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування організації.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Проте, ресурси зовнішнього середовища не безмежні, а отже завжди існує можливість того, що організація не зможе одержати необхідні ресурси з зовнішнього середовища. Це може послабити її потенціал і привести до багатьох негативних для організації наслідків.

Основне завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні такої взаємодії із середовищем, яка дозволить їй

підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення поставлених ринкових цілей, і тим самим надасть організації можливість вижити в довгостроковій перспективі.

Для того, щоб розробити стратегію поведінки організації і провести цю стратегію в життя, керівництво повинне мати глибоке уявлення про внутрішнє середовище організації, її потенціал, про зовнішнє середовище і тенденції його розвитку. При цьому, внутрішнє середовище вивчається для того, щоб виявити сильні і слабкі сторони організації, а зовнішнє оточення – щоб розкрити загрози і можливості, які повинні враховуватися під час розробки і реалізації стратегії та процесу стратегічного менеджменту.

---

### 5.1. ЗОВНІШНЄ ОТОЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

---

Стратегічне управління розглядає **оточення** як сукупність трьох середовищ:

- макрооточення;
- безпосереднє оточення;
- внутрішнє середовище організації.

**1. Макрооточення** – сукупність факторів, на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив. Макрооточення характеризується такими факторами як економічними, політико-правовими, технологічними та конкуренцією, що сформувався на заданому сегменті ринку.

Розглянемо коротку характеристику наведених факторів.

**Економічні фактори** – це група найбільш важливих факторів (можна ще сказати – аспектів) економічного середовища, що впливають на поведінку організацій. До них відносяться наступні:

- темпи і рівень інфляції, що знижують купівельну спроможність споживачів і попит на продукцію, що виробляється на підприємстві;
- система оподаткування, що впливає на перерозподіл доходів;
- купівельна спроможність споживачів визначеного сегменту ринку;
- рівень відсоткових ставок на капітал, що визначає вигідність або невикладність інвестицій;
- рівень фактичного і прихованого безробіття, що визначає купівельну спроможність людей;
- стабільність національної валюти, що визначає платоспроможність валюти й інших функцій грошей;

– міжнародний платіжний баланс, зміни в структурі державних витрат.

Кожний з цих факторів може бути використаний організацією як нова можливість, або ж при недбалому ставленні до них стати серйозною загрозою для її діяльності.

**Політико-правові фактори** необхідно вивчати, у першу чергу, для того, щоб мати ясне представлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства, та заходи, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику. Крім цього, аналіз правового регулювання, вивчення законодавчих та інших нормативних актів, що встановлюють правові норми і рамки відносин, дає організації можливість визначити для себе припустимі межі дій у взаємовідносинах з іншими суб'єктами права і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів. Серед безлічі факторів даної групи, керівництву підприємства необхідно звертати увагу на такі:

- стабільність уряду;
- державна економічна політика;
- законодавчі акти, що регулюють підприємницьку діяльність у частині оподаткування та рівень місцевих податків;
- закони, що охороняють добросовісну конкуренцію, інтереси споживачів і зовнішні інтереси суспільства;
- контроль цін і заробітної плати;
- вплив груп по захисту інтересів громадськості і прав споживачів;
- законодавство по захисту вітчизняних виробників;
- встановлення податкових пільг та підтримка бізнесу;
- існуюча та прогнозована політична стабільність.

**Технологічне середовище.** Аналіз даної компоненти дозволяє вчасно побачити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для: виробництва  *нової продукції*;  *удосконалення* продукції, що виробляється; для  *модернізації* технології виготовлення і збуту продукції. Прогрес науки і техніки несе в собі величезні можливості і не менш величезні загрози для виробників. Точками уваги повинні бути:

- поява інноваційних ідей та темпи технологічних змін;
- інноваційний потенціал галузі.

**Конкурентне середовище** робить безпосередній і відчутний вплив на діяльність організації. Майкл Портер, автор фундаментального наукового видання «Міжнародна конкуренція» вказує на

необхідність постійного пошуку відповідей на чотири простих питання:

1. Чи задоволений конкурент своїм дійсним становищем?
2. Які ймовірні кроки або зміни в стратегії почне використовувати конкурент?
3. У чому вразливість конкурента?
4. Що може спровокувати найбільші і найефективніші відповідні заходи з боку конкурента?

Керівництву організації потрібно постійно пам'ятати, що конкуренція існує не тільки в сфері збуту продукції. Сьогодні ареною конкуренції є не лише сфера збуту продукції, а й кваліфіковані працівники, доступ до інвестицій і кредитних ресурсів, право на використання нововведень. Тому жодна організація не має права і не може дозволити собі ігнорувати фактичні і потенційні дії своїх конкурентів.

## 5.2. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

---

Нестабільність зовнішнього середовища формується наступними факторами и чинниками.

**Фактори соціальної поведінки** – включають мінливі сприйняття, відносини і права суспільства. Часто саме соціальні фактори створюють найбільші проблеми для підприємств, серед яких, зокрема, можна виділити такі:

- ставлення соціальних груп до бізнесу і підприємництва та роботи взагалі;
- рівень прихильності окремих груп населення до основних традиційних культурних цінностей;
- зміна соціальних установок і культурних цінностей, що впливають на інтереси людей у способі життя, одязі, харчуванні;
- ставлення людей до освіти та свого способу життя;
- ставлення людей до екологічних проблем і охорони довкілля;
- демографічні тенденції (чисельність, розміщення, міграція, вікова структура, народжуваність тощо).

Саме цей компонент найбільш сильно впливає на формування споживчих переваг, від яких залежить спрямованість і величина споживчого попиту, а отже, і можливість фірми реалізувати свою продукцію.

**Географічне середовище** – це група факторів, що пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними

ресурсами, зокрема, корисними копалинами. Географічне середовище може обернутися для організації можливостями або загрозою стосовно:

- вигідності або невідповідності придбання сировини, доступності до сировинних ресурсів;
- подорожчання енергоносіїв;
- цін, що залежать від кліматичних умов;
- транспортних умов;
- міжнародних ринків.

**Міжнародні фактори.** Розвиток процесів глобалізації й інтернаціоналізації виробництва, жорстка конкуренція на світових ринках, захист різними країнами власних ринків можуть впливати на різні сторони діяльності організації. Якщо організація працює на міжнародному ринку, то варто враховувати:

- можливі зміни валютного курсу;
- особливості конкурентної боротьби;
- наявність економічних, соціальних та інших обмежень;
- характер розподілу доходів в економіці;
- структуру господарства країни.

Вивчаючи різні компоненти **макрооточення**, важливо завжди мати на увазі наступні два моменти.

*По-перше*, всі компоненти **макрооточення** сильно впливають один на одного, тому їх вивчення й аналіз повинні проводитись не окремо, а системно, з відстеженням не тільки власне змін в окремому компоненті, але і з з'ясуванням того, як ці зміни позначаться на інших компонентах макрооточення.

*По-друге*, ступінь впливу окремих компонентів **макрооточення** на різні організації різна і залежить від розміру організації, галузевої приналежності, територіального розташування тощо. Крім того, організація повинна скласти список тих зовнішніх факторів, що є потенційними носіями загроз для організації та мати список тих зовнішніх факторів, зміни в яких можуть відкрити додаткові можливості для організації.

Другою складовою зовнішнього середовища є **безпосереднє оточення**.

**Безпосереднє оточення** – це та частина зовнішнього середовища, з якими організація перебуває у прямому контакті. Дане середовище ототожнюється з галуззю (або галузями), у якій (яких) «працює» підприємство, фірма чи компанія. Тому при здійсненні стратегічного планування і надалі стратегічного управління необхідно проводити також аналіз і оцінку галузі.

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

У даному аспекті під аналізом і оцінкою галузі варто розуміти, насамперед, аналіз і оцінку пропозиції, що ґрунтується на аналізі і оцінці кількісних і якісних факторів (характеристик) виробництва. Частина із цих факторів має екзогенний характер, а частина – ендогенний. Це значить, що пропозиція формується й обумовлюється як зовнішніми причинами (від греч. *екзо* – зовні й *генний* – породжую, створюю), а саме ринком, так і внутрішніми (від греч. *ендо* – усередині).

У зв'язку з вищевказаним Д. Ру й Д. Сульє [Управление / Пер. с франц. – К.: Основа, 1995] наводять приклад класифікації факторів де в основному зосереджують увагу на групах параметрів і конкретних аспектів діяльності підприємств, виділяючи основні:

- структура галузі;
- виробничі фонди й структура витрат;
- фінансові аспекти діяльності;
- технічні аспекти діяльності;
- соціально-політичні аспекти.

Наведені групи параметрів відносяться до екзо- і ендогенних, які приймають безпосередню участь у формуванні пропозиції на ринку (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

**Аналіз пропозиції**

Досліджувані параметри	Характер впливу	
	екзогенний	ендогенний
1	2	3
<b>Структура галузі</b>		
Концентрація	Так	Немає
Диференціація	Так	Так
Перешкоди входження в галузь	Так	Так
Перешкоди мобільності	Так	Так
Перешкоди виходу з галузі	Так	Немає
Інтеграція	Так	Так
<b>Виробничі потужності галузі</b>		
Зайві або дефіцитні	Так	Так
Вартість регулювання (конверсії)	Так	Немає
Періоди регулювання (конверсії)	Так	Немає

Закінчення табл. 5.1

1	2	3
<b>Основні фонди й структури витрат</b>		
Основні фонди	Так	Немає
Постійні витрати	Так	Так
Витрати на робочу силу	Так	Так
Витрати на сировину	Так	Немає
Існування переваг серійного виробництва	Так	Немає
Виробничо-технічне навчання	Так	Немає
Фінансові аспекти діяльності		
Потреба в капіталі	Так	Немає
Потреба в оборотних фінансах	Так	Немає
Джерела фінансування	Так	Немає
Технічні аспекти діяльності		
Освоєння know-how	Немає	Так
Заміна техніки	Так	Так
Заміна й освоєння нових технологій	Так	Так
Соціально-політичні аспекти		
Рівень синдикалізації	Так	Немає
Специфічне регулювання діяльності	Так	Немає
Нові учасники	Так	Немає
Нові соціально-політичні установки	Так	Немає

З метою більш якісного аналізу галузі необхідна оцінка її місця й ролі в економіці держави в цілому, а також прогнози, що стосуються її перспектив подальшого існування й розвитку. Сьогодні існують різні підходи до аналізу привабливості галузі. Більше відомими є підходи, запропоновані Дж. Харрісоном (табл. 5.2) і А.Томпсоном (табл. 5.3).

**Привабливість галузі** можна визначати на основі використання узагальненого показника, який можна описати регресійною моделлю:

- для методики Дж. Харрісона:

$$Y_{yz} = B_1 * P_1 + B_2 * P_2 + B_3 * P_3 + \dots + B_{14} * P_{14},$$



- для методики А. Томпсона:

$$Y_{uz.} = B_1 * P_1 + B_2 * P_2 + B_3 * P_3 + \dots + B_9 * P_9.$$

Таблиця 5.2

**Оцінка привабливості галузі**

Критерії оцінки	Питома вага, В	Рейтинг*, (Р)	Оцінка, (В * Р)
1. Вплив постачальників (X1)	0,10	4	0,40
2. Вплив споживачів (X2)	0,10	4	0,40
3. Вплив товарів-замінників (X3)	0,03	2	0,06
4. Міцність бар'єрів входу (X4)	0,10	3	0,30
5. Рівень конкуренції (X5)	0,15	2	0,30
6. Рівень мінімального регулювання з боку держави (X6)	0,10	1	0,10
7. Вплив соціально-активних груп (X7)	0,03	2	0,06
8. Відношення громадськості до галузі (X8)	0,03	2	0,06
9. Швидкість технологічних нововведень (X9)	0,03	5	0,15
10. Вплив профспілок (X10)	0,06	2	0,12
11. Відношення фінансових організацій і посередників до галузі (X11)	0,03	2	0,06
12. Темпи росту (X12)	0,04	4	0,16
13. Прибутковість (X13)	0,10	4	0,40
14. Ефективність функціонування в період економічного спаду (X14)	0,10	5	0,50
Усього	1,0	–	3,07

Примітка: \*найвищий бал – 5, найнижчий бал – 1.

Зазначений показник може служити індикатором ефективності функціонування галузі, а в сучасних жорстких умовах запропонований комплексний показник зможе допомогти менеджерам знайти «тверде кермо» у керуванні підприємством.

Аналіз переліку показників, що виділені Дж. Харрісоном і А. Томпсоном, а також іншими дослідниками, показує, що для

характеристики галузі в цілому можуть бути використані наступні показники:

Таблиця 5.3

## Привабливість галузі

Критерії оцінки	Питома вага, В	Рейтинг, (Р)	Оцінка, (В * Р)
1. Розміри ринку (X1)	0,15	5	0,75
2. Прогнозований темп росту ринку (X2)	0,20	1	0,20
3. Історична й передбачувана прибутковість (X3)	0,10	1	0,10
4. Рівень конкуренції (X4)	0,20	5	1,00
5. Можливі погрози й шанси (X5)	0,15	1	0,15
6. Вплив сезонних і циклічних факторів (X6)	0,05	2	0,15
7. Вимоги до рівня технології й капіталовкладень (X7)	0,10	3	0,30
8. Вплив середовища (X8)	0,05	4	0,20
9. Вплив регулювання й економічної політики (X9)	–	–	–
Усього	1,00	–	2,90

- прибутковість галузі (X1);
- значення продукції для суспільства (X2);
- характер конкуренції й кількість підприємств у галузі (X3);
- темпи росту (занепаду) галузі (X4);
- потужність галузі (X5);
- технічний рівень виробництва (X6);
- рівень технологій (X7);
- необхідний рівень якості (X8);
- високий показник стандартизації продукції (X9);
- середня оцінка витрат часу на досягнення конкурентної переваги (X10);
- структура витрат (X11);
- організаційно-управлінські особливості (X12);
- структура системи збуту (X13);
- розміри підприємства (X14);
- фінансова система (X15);
- вимоги до рівня кваліфікації персоналу й можливості його досягнення (X16);
- екологічні обмеження (X17).

Таким чином, комплексний показник оцінки привабливості галузі в загальному виді буде мати таку математичну залежність:

$$Y = \sum_{i=1}^{17} B_i \cdot P_i$$

Обґрунтованою вважають методологію дослідження **безпосереднього оточення**, що запропонована американським ученим Майклом Портером. Згідно з цією методологією **потенціал безпосереднього оточення** організації визначається взаємодією п'яти конкурентних сил:

- *конкурентна боротьба між прямими конкурентами*
- *потенційні конкуренти;*
- *товари-замінники;*
- *покупці;*
- *постачальники.*

**Конкурентна боротьба між прямими конкурентами**, інтенсивність і форми якої визначає рівень їхньої взаємозалежності у конкретній ситуації: чиста (досконала) конкуренція, олігополія, монополістична конкуренція та монополія.

**Загроза появи потенційних прямих конкурентів**, які перебувають за межами конкретного сегменту ринку. Серйозність цієї загрози залежить від «висоти бар'єрів входу» (економія на масштабах, правовий захист, імідж марки, потреба в капіталі, витрати переходу, доступ до збутових мереж, «ефект досвіду»), а також сили реакції, яку може очікувати потенційний конкурент (агресивна реакція на нові організації, рівень привабливості ринку товару для діючих на ньому продавців, доступність фінансових ресурсів і рівня їх ліквідності, можливості впливу на основний ринок нової організації).

**Загроза появи товарів-замінників**, тобто тих, які виконують ту ж функцію для тієї ж групи споживачів, але базуються на іншій технології. Фактично ціни на ці товари визначають верхню межу цін, які можуть призначити продавці, що діють на даний момент на ринку. Чим привабливіший товар-замінник, тим менші можливості для підвищення цін на товарну продукцію виробника на ринку.

**Можливість тиску з боку клієнтів**. Покупці можуть вплинути на потенційну рентабельність того чи іншого виду діяльності організації, змушуючи її знизити ціну або вимагати більше послуг. Рівень цієї здатності залежить від багатьох умов, зокрема:

– від обсягів покупок групи визначених клієнтів, що становить значну частину продажу постачальника (великі збутові мережі або торгові центри);

– від товарів, які купує визначене коло клієнтів, що становлять чималу частину його власних витрат і що змушує його особливо настійно торгуватися;

– від товарів, що слабо диференційовані і клієнтів, які впевнені, що знайдуть інших постачальників;

– від витрат переходу, що пов'язані зі зміною постачальників, але які для клієнта є незначними;

– від клієнта, що володіє вичерпною інформацією про попит, реальні ціни, навіть про витрати постачальника.

Перераховані умови, на думку фахівців, актуальні як для продукції споживчого, так і виробничого призначення. До числа факторів, що також визначають силу клієнтів належать:

– географічне розміщення;

– демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності тощо);

– соціально-психологічні характеристики (положення в суспільстві, манера поведінки, смаки, звички, традиції тощо);

– ставлення покупця до продукту.

**Можливість тиску з боку постачальників.** Аналіз постачальників спрямований на виявлення тих аспектів у діяльності суб'єктів, що постачають організацію різною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними й інформаційними ресурсами, фінансами тощо, від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість і якість виробленого організацією продукту. Фактори, що визначають конкурентну силу постачальника є:

– рівень спеціалізованості постачальника;

– ступінь спеціалізованості покупця в придбанні певних ресурсів;

– сконцентрованість постачальника на роботі з конкретними клієнтами;

– важливість для постачальника обсягу продажів;

– вартість товару, який реалізується;

– гарантія якості товару;

– пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару.

Сильні постачальники можуть вплинути на рентабельність продукції клієнтів, якщо ті, в свою чергу, не в змозі компенсувати підвищення витрат шляхом підняття ціни.

Особливе значення під час **аналізу безпосереднього оточення** організації має аналіз найближчих конкурентів і їхніх можливих

дій. Це обґрунтовується тим, що організації навіть однієї галузі можуть істотно відрізнятись одна від одної модифікацією виробів, їх ціною, регіонами, в яких реалізується продукція, рівнем якості товарів тощо.

Отже, **оцінка безпосереднього оточення** з використанням моделі конкурентних сил зводиться до:

1) аналізу конкурентів, які діють у межах однієї галузі, потенційних конкурентів, які можуть вийти на ринок, і виробників товарів-замінників;

2) вивчення покупців з метою визначення їхнього профілю;

3) дослідження постачальників (організацій та індивідуальних підприємств), які забезпечують виробників необхідними ресурсами.

Таким чином, у **зовнішньому середовищі** постійно відбуваються процеси, які відкривають нові сприятливі умови для організації, або, навпаки, створюють додаткові труднощі для її функціонування у певному виді діяльності чи на конкретному сегменті ринку.

### **5.3. МОДЕЛІ ВИВЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

---

Середовище організації є неоднорідним, тому з метою проведення аналізу доцільно поділити його на окремі складові.

У зв'язку з цим виокремлюють *два основні підходи до опису структури зовнішнього середовища організації*:

1) неієрархічні;

2) ієрархічні.

Вказані підходи втілено у відповідних моделях – **неієрархічних** та **ієрархічних**.

**Клас неієрархічних моделей** базується на ідеї про наявність кількох пов'язаних між собою і не підпорядкованих один одному елементів, розміщених поза підприємством (організацією). Головне тут є твердження про наявність елементів, які так чи інакше впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (його іміджу) на ринку. Наявність такої моделі зумовлена ще й тим, що, як стверджує Дж. Гелбрейт, «*межі зовнішнього та внутрішнього середовищ децю розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища*» (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність філій, дочірніх підприємств, пов'язаних договірними відносинами з головним тощо).

**Ієрархічна модель** набула розвитку в багатьох працях сучасних спеціалістів зі стратегічного управління. Так, наприклад, У. Ділл та А. Томпсон виділяють три рівні середовища:

1) **внутрішнє**, яке перебуває під впливом і контролем підприємства;

2) **«середовище завдань»**, до якого входять організації, що безпосередньо пов'язані із визначенням і втіленням цілей підприємства;

3) **загальне середовище** організації, де формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми тощо.

Межі між **«середовищем завдань»** і **загальним середовищем** досить розмиті. Ця модель дає змогу пояснити тенденції розширення «сфери впливу» та «меж контролю» за середовищем.

Ідеї ієрархічності середовища своєрідно використовуються і в «екологічній моделі середовища» Г. Олдріча, на думку якого головне, що стримує розвиток підприємств, – це обмеженість ресурсів, за які й точиться головна конкурентна боротьба між організаціями, що належать до однієї галузі. Автор моделі доводить, що для досягнення зазначених цільових орієнтирів потрібні ресурси відповідного типу:

– **гнучкість** (можлива за наявності переваг у використанні ліквідних ресурсів);

– **стабільність** (означає орієнтацію на використання ресурсів, що повільно знецінюються);

– **універсалізація** (досягається за умов створення можливостей для використання відповідних ресурсів широкого призначення).

Комбінація необхідних ресурсів залежить від особливостей галузі і дає змогу в разі виконання зазначених вимог створити життєздатну організацію (підприємство, фірму чи компанію).

Розглянуті **моделі середовища** не вичерпують усієї різноманітності застосовуваних підходів, однак показують найзначніші напрямки в цій сфері. Практична цінність таких моделей різна для різноманітних галузей народного господарства та підприємств. Сьогодні не існує єдиного інтегрованого підходу до побудови загальної концепції середовища, проте загальна тенденція у стратегічному аналізі вже вимальовується.

Перш ніж звернутися до **аналізу й оцінки зовнішнього середовища** необхідно відзначити те, що взаємодія організацій із середовищем має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить від:

- розмірів підприємства;
- галузевої приналежності підприємства;
- якості управління й ін.

Головний висновок тут такий: кожне підприємство (особливо служба менеджменту) повинне визначити для себе, які саме із зовнішніх факторів найбільше впливають на його діяльність і, природно, детально їх досліджувати. Для цих цілей можливе застосування методик, що наведені у таблицях 5.4 і 5.5.

Таблиця 5.4

**Аналіз впливу факторів зовнішнього оточення (середовища)**

Фактор	Стан фактора	Тенденція зміни	Характер впливу на окреме підприємство («+»; «-»)
1. Економічні фактори: А) рівень інфляції	Значний, близько 50 % за місяць	Можливе зменшення до 1,0–0,5 % за місяць	«-» знецінювання грошових ресурсів; «+» знецінювання довгострокових кредитів і виплат по них; «+» можливість гри на курсах валют
Б) скорочення доходів споживачів через невиплати зарплати	10 % за останній квартал	Тенденції спірні	«-» скорочення купівельної спроможності; «-» потенційне скорочення виробництва; «+» потенційні можливості інших методів мотивації через ріст безробіття
2. Політичні фактори	...	...	...

При виконанні **аналізу й оцінки зовнішнього середовища** недостатньо лише визначати його вплив на підприємство: дуже важливо сформулювати й «відповіді» на цей вплив (табл. 5.5).

На основі аналізу наведених таблиць можна зробити наступні висновки:

1) кожную складову **зовнішнього середовища** можна аналізувати різними способами (створення сценаріїв, створення економіко-математичних моделей з метою виявлення взаємовпливу факторів тощо);

2) найбільш застосовуваним прийомом аналізу є таблична форма, що використовується з метою концентрації інформації, обраної із публікацій, обстежень, довідок тощо.

Таблиця 5.5

**Погрози й можливості зовнішнього середовища й можливі «відповіді» підприємства**

<b>Фактори середовища</b>	<b>Характер впливу («+» можливості; «-» погрози)</b>	<b>Можлива реакція підприємства</b>
Рівень інфляції 5 % на місяць із можливістю стабілізації	«-» знецінювання грошових ресурсів, «+» можливість гри на курсах валют	Індексація виплат у договорах за умови їхнього продовження. Розробка стратегії поведінки на валютній біржі
Виникнення нової технології виробництва («технологічні прориви») і т.д.	«-» моральне старіння діючих технологій	Пошук джерел інвестування для впровадження нової технології. Створення спільного підприємства. Заключення домовленостей з партнерами щодо їх участі в оновленні технологій, устаткування тощо

**5.4. ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ФІРМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО АНАЛІЗУ**

**Внутрішнє середовище** – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації. **Внутрішнє середовище** інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації. **Внутрішнє середовище** має кілька зрізів, кожний з яких можна охарактеризувати за допомогою основних чинників, які можуть бути джерелом і переваг, і недоліків



організації, тобто у сукупності вони визначають той потенціал і ті можливості, якими володіє організація (рис. 5.1).

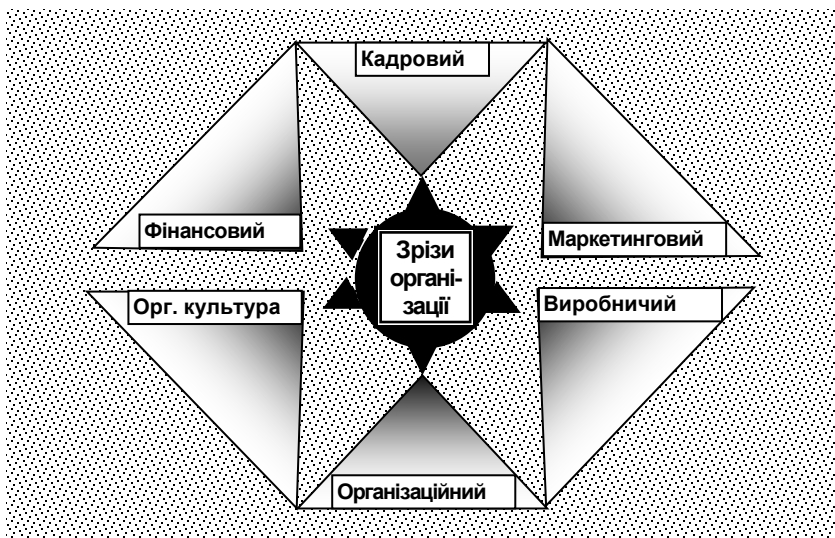


Рис. 5.1. Сегментовані зрізи організації в загальній системі стратегічного управління

**Кадровий зріз (персонал)** внутрішнього середовища охоплює такі процеси, як:

- взаємодія менеджерів і робітників;
- наймання, навчання і просування кадрів;
- оцінка результатів праці і стимулювання;
- створення і підтримка відносин між працівниками тощо.

Рішення багатьох проблем сучасної організації залежить від забезпеченості як виробництва, так і управління кваліфікованими та енергійними фахівцями.

Факторами, що дозволяють визначити силу та слабкість організації за кадровим зрізом є:

- ✓ управлінський персонал;
- ✓ кадрова політика;
- ✓ мораль і кваліфікація співробітників;
- ✓ сукупність виплат працівникам у порівнянні з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі;
- ✓ використання стимулів для мотивування виконання роботи;
- ✓ плінність кадрів і прогули;
- ✓ досвід.

При аналізі функції людських ресурсів рекомендується відповісти на ряд питань:

1. Який стиль управління використовує вище керівництво?;
2. Що є домінантою в системі цінностей вищого керівництва?;
3. Як довго вищі керівники знаходяться на своїх посадах і як довго вони збираються залишатися в організації?;
4. Наскільки кваліфікація менеджерів середнього рівня дозволяє їм справлятися з питаннями зниження витрат і підвищення якості продукції?;
5. Які мотиви роботи працівників в організації?;
6. Яка політика оплати праці в організації в порівнянні з іншими організаціями аналогічного профілю?.

**Організаційний зріз включає** комунікаційні процеси, організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування.

Факторами, що дозволяють визначити силу та слабкість організації за зрізом організації загального управління є:

- ✓ організаційна структура;
- ✓ престиж і імідж фірми;
- ✓ організація системи комунікацій;
- ✓ загальна для всієї організації система контролю (ефективність і використання);
- ✓ організаційний клімат, культура;
- ✓ використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень;
- ✓ система стратегічного планування;
- ✓ внутрішньорганізаційна синергія (для багатогалузевих фірм).

Для оцінки даних параметрів можуть бути використані наступні запитання:

1. Наскільки чітко в організації розподілені права та обов'язки?;
2. Чи існує в організації практика зниження управлінських витрат?;
3. Чи ефективно взаємодіють різні структурні підрозділи у процесі досягнення цілей організації?.

**У виробничий зріз** входять: виготовлення продукту, постачання і ведення складського господарства, обслуговування технологічного парку, здійснення досліджень і розробок. Постійний аналіз управління виробництвом має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін у зовнішнім оточенні і її виживання в конкурентному середовищі.

Факторами, що дозволяють визначити силу та слабкість організації за критерієм виробництва є:

- ✓ вартість сировини і його доступність, відносини з постачальниками;
- ✓ система контролю запасів, обіг запасів;
- ✓ економія від масштабу виробництва;
- ✓ технічна ефективність потужностей і їх завантаженість;
- ✓ контроль за процесом виготовлення продукту та якістю;
- ✓ порівняльна стосовно конкурентів і середньої по галузі величина витрат;
- ✓ дослідження і розробки, інновації;
- ✓ патенти, торговельні марки й аналогічні правові форми захисту товару.

До ключових питань, на які необхідно одержати відповідь у ході аналізу сильних і слабких сторін виробничої функціональної зони, відносяться наступні:

1. Чи відповідають виробничі потужності конкурентним вимогам сьогодення, чи є вони найсучаснішими або ж вони вже морально застаріли?;

2. Наскільки ефективно використовуються виробничі потужності, чи існують можливості для розширення виробничої бази?;

3. Яка віддача від досліджень і розробок, чи приводить НДР до створення принципово нових продуктів?

**Маркетинговий зріз** внутрішнього середовища організації охоплює сторони, що пов'язані з реалізацією продукції: стратегія продукту, стратегія ціноутворення; стратегія просування продукту на ринку; вибір ринків збуту і систем розподілу.

При аналізі маркетингу виділяють наступні елементи дослідження:

- ✓ частка ринку та конкурентоспроможність;
- ✓ різноманіття та якість асортименту;
- ✓ ринкова демографія;
- ✓ ринкові дослідження та розробки;
- ✓ передпродажне та післяпродажне обслуговування;
- ✓ цінова політика;
- ✓ збут, реклама, просування товару на ринку.

Для оцінки даних параметрів можуть бути використані наступні запитання:

1. Що є сильними та слабкими сторонами продукту: дизайн, якість, доставка, гарантії?;

2. Яка цінова політика організації?;

3. Яку частку ринку і наскільки твердо утримує організація, які тенденції в зміні її частки ринку?;

4. Чи існують можливості для виходу на ринок з новими продуктами і для освоєння нових ринків?;

5. Чи забезпечують організацію проведені нею дослідження ринку необхідною інформацією, щоб орієнтувати діяльність підприємства на запити покупців?

**Фінансовий зріз** включає процеси, що пов'язані з забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів в організації: підтримкою належного рівня ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей тощо.

**Фінансовий стан** організації багато в чому визначає, яку стратегію обере керівництво на майбутнє. Детальний аналіз **фінансового стану** допомагає виявити вже наявні і потенційні слабкості організації, а також відносно положення організації на визначеному сегменті ринку в порівнянні з її конкурентами.

Факторами, що дозволяють визначити фінансову силу та слабкість організації є:

- ✓ можливість залучення коротко- та довгострокового капіталу;
- ✓ відносини з інвесторами, акціонерами;
- ✓ можливість використання альтернативних фінансових стратегій;
- ✓ ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження;
- ✓ система обліку витрат, складання бюджету і планування прибутку.

**Організаційна культура.** Даний елемент підприємства необхідно аналізувати для визначення привабливості виконання працівниками завдань і стимулювання певних типів їх поведінки. Ці параметри можна оцінити за допомогою таких факторів:

- ✓ відношення колективу організації до змін: активне або пасивне;
- ✓ готовність керівництва до ризику;
- ✓ орієнтація керівництва на минуле або майбутнє;
- ✓ орієнтація на відновлення кадрового складу організації.

### **УЗАГАЛЬНЮЮЧИЙ ВИСНОВОК**

**Стратегічне управління** базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – підприємство». Концепції існування та розвитку підприємств у

зовнішньому середовищі відбивають різні підходи до побудови моделей середовища, сформованих на базі різних теорій управління. Домінують два основних підходи щодо опису структури зовнішнього середовища організації: неієрархічна та ієрархічна, які втілюються у відповідних моделях.

**Стратегічне планування** діяльності будь-якої організації повинне здійснюватися на основі аналізу і оцінки оточення останньої:

– **макрооточення** як сукупності факторів, на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив (економічні фактори та політико-правові, технологічне та конкурентне середовище, фактори соціальної поведінки, географічне середовище та міжнародні фактори);

– **безпосереднього оточення** як частини зовнішнього середовища, з яким організація перебуває у прямому контакті;

– **внутрішнього середовища** як частини загального середовища, що перебуває в межах організації (кадри, організаційна структура, організаційна культура, виробництво, маркетинг, фінанси, організаційна культура).

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

### **Контрольні питання**

1. *Опишіть особливості зовнішнього середовища підприємства.*

2. *Які фактори впливають на нестабільність зовнішнього середовища.*

3. *Охарактеризуйте моделі, що використовуються для вивчення зовнішнього середовища.*

4. *Проміжне середовище підприємства: зміст та особливості.*

5. *У чому проявляється особливість оцінки проміжного середовища підприємства.*

6. *Якій моделі оцінки галузі слід віддати перевагу? Аргументуйте свою відповідь.*

7. *Опишіть сегментовані зрізи організації в загальній системі стратегічного управління.*

## РОЗДІЛ 6

# СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

---

**Ключові терміни:** *стратегічний потенціал, фактори впливу, конкурентоспроможність потенціалу підприємства, конкурентні переваги.*

### **Питання розділу**

- 6.1. *Поняття «стратегічний потенціал підприємства».*
- 6.2. *Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.*
- 6.3. *Конкурентоспроможність потенціалу підприємства.*
- 6.4. *Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства.*

*Нинішня ситуація, що склалася в Україні, є одним із головних факторів перегляду стратегії діяльності підприємств, фірм і компаній, що працюють на вітчизняному ринку. А тому одним із першочергових завдань керівництва будь-якої організації нині є формування й оцінка поточних і перспективних її можливостей, тобто стратегічного потенціалу. Це викликано, насамперед, необхідністю забезпечення ефективності функціонування і зміцнення конкурентоспроможності організації на ринку.*

### **6.1. ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА» ТА ПІДХОДИ ДО ЙОГО ВИЗНАЧЕННЯ**

---

Стратегічний менеджмент пов'язаний з таким поняттям як стратегічний потенціал, бо саме від нього залежать можливості підприємства, фірми, компанії вести господарську діяльність в обраному сегменті ринку.

**Стратегічний потенціал** – це можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

**Стратегічний потенціал** наділений всіма рисами, які притаманні будь-якій системі, а саме:

- цілісністю;
- цілеспрямованістю та складністю;
- взаємозамінністю та альтернативністю його елементів, взаємозв'язок між ними;
- самовідтворюваністю та гнучкістю;
- комунікативністю;
- ієрархічністю;

При формуванні та використанні **потенціалу підприємства** проводиться його декомпозиція на компоненти, встановлюються їх функції і зв'язки, тобто здійснюється структуризація.

### **6.1.1. Підходи до визначення потенціалу організації**

Нині відомі три підходи щодо визначення потенціалу організації в цілому:

1) **ресурсний** – визначає величину потенціалу як сукупність виробничих ресурсів, тому величина останнього є вартістю окремих його складових;

2) **структурний** – передбачає оцінку раціональності структури потенціалу організації (масштаб потенціалу та його окремих частин, залежність від характеру діяльності чи ступеня замкнутості тощо);

3) **цільовий** – оцінює відповідність наявного потенціалу рівню поставлених цілей, тобто визначає відповідність величини наявного потенціалу оптимальному, достатньому для досягнення стратегічних цілей.

Серед перелічених підходів особливо привабливим є третій, який використовується в процесі формування і реалізації стратегії. Порівняння наявного потенціалу і необхідного для досягнення бажаної мети організацією докорінно відрізняється від кількісної оцінки величини нагромаджених організацією ресурсів. Тут не менш важливою є і якісна оцінка, що надає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтування зміни певних складових потенціалу шляхом розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності.

## 6.2. ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЙОГО ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК

---

### 6.2.1. Структуризація стратегічного потенціалу підприємства

Чіткого та однозначного уявлення про структуру **стратегічного потенціалу** підприємства поки не сформовано. Це обумовлено тим, що дослідження з даної проблеми здійснюються в рамках окремих проявів потенціалу. У результаті накопичено багатий інструментарій оцінки ринкових, виробничих, фінансових можливостей підприємства, але разом з тим відчувається недолік повноти охоплення та систематизованого підходу в представленні структури його сукупного стратегічного потенціалу.

Оптимальна **структура потенціалу** повинна мати мінімальну кількість компонентів, але, разом з тим, вони повною мірою повинні виконувати задані функції. Існує по меншій мірі два відомих підходи до структуризації потенціалу підприємства:

1. Блочно-модульна структуризація.
2. Функціональна структуризація.

**Блочно-модульна структуризація** потенціалу підприємства заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють всі стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягти поставленої мети та найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства, а саме стан ресурсів, системи управління та діяльності персоналу.

Відповідно до **ресурсної концепції**, потенціал підприємства розглядається як система ресурсів, що вступають у взаємодію й обумовлюють досягнуті результати. Блок ресурсів, незважаючи на нібито однозначність їхнього трактування, в економічній літературі представляється різним набором модулів. Найбільшого поширення одержала концепція виділення в сукупності ресурсів наступних елементів:

- **технічні ресурси** (виробничі потужності, обладнання, матеріали);
- **технологічні ресурси** (способи виготовлення продукції – технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки);
- **кадрові ресурси** (структура та кваліфікаційний склад працівників, їх прагнення до знань і удосконалення, інтелектуальний капітал, стиль управління);
- **просторові ресурси** (характер виробничих приміщень і території підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення);



– **організаційні ресурси** (організація системи виробництва, характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів, структура інформаційного забезпечення);

– **фінансові ресурси** (наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній тощо).

Кожний із зазначених видів ресурсів становить сукупність можливостей досягнення цілей підприємством. Це означає, що маючи у своєму розпорядженні ті чи інші засоби виробництва, кадри, виробничі приміщення з певними характеристиками, споруди та інші ресурси, підприємство тією чи іншою мірою здатне задовольняти потреби та запити потенційних покупців.

Крім ресурсної складової фахівці зі стратегічного управління виділяють **блок системи управління**. В управлінському блоці формулюється місія, розробляється стратегія розвитку, визначаються цілі на найближчу перспективу, ставляться завдання. У ньому, як правило, розрізняють три підсистеми:

1) **планування** – націлена на виявлення майбутнього потенціалу успіху. З урахуванням довгострокових цілей керівництво підприємства повинне вирішити, чи треба намагатися формувати новий потенціал або діяти за раніше наміченим курсом;

2) **реалізації** – має завдання створення нового потенціалу та перетворення існуючого у фактори успіху. Підсистема, що націлена на створення нового потенціалу, знаходиться в тісному зв'язку з адаптивним (на основі сформованих уявлень, удосконалювання устояних моделей) і генеративним (заснованим на стимулюванні підприємницького духу, виникненні оригінальних компетенцій і ринкових шансів) навчанням.

Підсистема, що націлена на перетворення існуючого потенціалу у фактори успіху, повинна забезпечити трансформацію компетенцій і внутрішніх ресурсів, які відповідають ринковим шансам, у ринкові конкурентні переваги, що повинні, у свою чергу, впливати на рішення про закупівлі з боку покупця;

3) **контролю** – виконує функції перевірки ефективності здійснення планів і рішень (чи дотримуються плани, чи досягається адекватна конкурентна позиція, чи забезпечує ця позиція задовільні результати) і постійного контролю за вірогідністю планових передумов. Останнє пов'язано з тим, що будь-який план фактично базується на очікуванні певного розвитку ринкової ситуації, що відрізняється нестабільністю та мінливістю, і тому вимагає постійної перевірки на придатність у випадку можливих змін.

3. Особлива увага приділяється **блоку діяльності персоналу**, оскільки будь-яка організація – це, насамперед, люди. Даний блок містить три складові:

1) **аналітична діяльність персоналу** – містить у собі наукові дослідження та розробки і є основою для виробництва того чи іншого ресурсу або продукції;

2) **виробнича діяльність персоналу** – охоплює безпосередньо діяльність, пов'язану зі здійсненням виробничого процесу;

3) **комунікаційна діяльність персоналу** – діяльність, спрямована на взаємодію з ринком. Вона виконує функції розробки та застосування комплексу маркетингових інструментів впливу на ринок (просування, стимулювання, ціноутворення, товарна політика). Разом з тим, за допомогою комунікаційної складової забезпечується надходження інформації про зовнішнє середовище, яка необхідна для управління на етапі планування та розробки стратегічних цілей.

Залежно від специфіки підприємства в його внутрішній структурі виділяють наступні функціональні області: маркетинг, виробництво, кадри, менеджмент, фінанси, інформацію, наявність яких обумовлює необхідність функціональної структуризації стратегічного потенціалу підприємства. У рамках кожної функціональної області формується свій внутрішній потенціал, який умовно можна структурувати на об'єктний і суб'єктний залежно від ознак, що лежать у його основі (існування поза людиною, зовнішнє стосовно неї або існування, обумовлене діяльністю людей).

До **об'єктних складових** потенціалу підприємства відносяться:

– **виробничий потенціал** (характеризує організаційно-технічний рівень виробництва);

– **інноваційний потенціал** (характеризує можливості підприємства в сфері розробки та впровадження інновацій);

– **фінансовий потенціал** (характеризує забезпеченість організації фінансовими ресурсами та їх використання);

– **потенціал відтворення** (характеризує можливості діючої системи формування та відновлення основних фондів, забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства);

– **інформаційний потенціал** (характеризує можливості створеної інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною вхідною, вихідною, нормативно-довідковою, оперативною інформацією для прийняття

рішень у процесі господарської діяльності підприємства та досягнення цілей його розвитку);

– **інфраструктурний потенціал** (характеризує привабливість місця розташування підприємства з погляду розвитку ринкової інфраструктури, транспортних комунікацій та інших факторів).

До **суб'єктних складових** потенціалу підприємства відносять:

– **науково-технічний потенціал** (характеризує здатність працівників підприємства здійснювати наукові дослідження та розробки, спрямовані на удосконалення виробничих і технологічних процесів, диференціацію видів продукції);

– **маркетинговий потенціал** (можливості організації вивчати та задовольняти потреби споживачів, здійснювати процес ціноутворення, просування товару на ринок, реалізації ідей, що надходять від споживачів);

– **потенціал організаційної структури управління** (характеризує можливість сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища);

– **кадровий потенціал** (сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування організації);

– **управлінський потенціал** (сукупність здібностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності).

У зв'язку з тим, що формування **стратегічного потенціалу підприємства** є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію з зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання.

Очевидно, що в основі побудови системи цих факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу.

### **6.2.2. Фактори формування та розвитку потенціалу підприємства**

**Зовнішні фактори:** економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил тощо. Такими

заходами, як правило, виступають податкові, процентні ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми, тиск політичних сил.

Крім того, важливим зовнішнім фактором є також ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі). Перший фактор пов'язаний з вартістю забезпечення кожного елемента потенціалу ресурсами, яка є альтернативною вартістю цих ресурсів, тобто цінністю тих альтернативних можливостей, від яких довелося відмовитися через спрямування ресурсів в той, а не інший елемент потенціалу з метою максимального досягнення цілей.

Другий фактор означає, що для завоювання міцних ринкових позицій **потенціал підприємства** повинний відповідати необхідним конкурентним властивостям продукції (ціні, якості, технічним характеристикам, сервісу, гарантіям). Так, за умов посилення конкуренції підприємство повинне сфокусувати свої зусилля на максимальній реалізації наявного потенціалу та створенні нового за рахунок своєчасного виявлення слабких позицій конкурентів. Інновації з боку конкурентів вимагають, як правило, адекватного реагування шляхом створення та реалізації нових можливостей.

**Внутрішні фактори:** стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура. Так, наприклад, формування потенціалу компанії Hewlett-Packard спирається на наступні базові цінності: «довіра і повага до працівників, забезпечення клієнтів товарами та послугами вищої якості, одержання прибутку та дотримання інтересів акціонерів, відмова від довгострокових фінансових зобов'язань для розвитку компанії, особиста ініціатива, колективна праця».

**Процес формування стратегічного потенціалу** передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних цілей діяльності підприємства.

### **6.2.3. Підходи до формування стратегічного потенціалу**

Оскільки стратегічний потенціал є важливою складовою забезпечення стабільного функціонування організації, то до формування останнього слід підходити з наукової точки зору.

Нині науковці і практики відпрацювали своєрідний набір підходів, що лежить в основі процесу створення потенціалу підприємства. Розглянемо останні.

**1. Системний підхід** є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу – товару або послуги: що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною? Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними. Потім визначаються параметри входу: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів?

Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону). Зворотний комунікаційний зв'язок між постачальниками (входом), клієнтами (виходом), зовнішнім оточенням і потенціалом підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до зміни вимог клієнтів до продукції, параметрів ринку, появи організаційно-технічних новинок.

Для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) спочатку необхідно забезпечити високу якість ресурсів і інформації на вході, а потім високу якість реалізації процесу та взаємодії з зовнішнім середовищем. Якщо, наприклад, якість «входу» при формуванні потенціалу підприємства задовільна, то на якому б високому рівні не здійснювалася реалізація внутрішніх бізнес-процесів, якість «виходу» теж буде задовільною. Якщо якість «входу» відмінна, а якість взаємодії елементів потенціалу за допомогою реалізації бізнес-процесів задовільна, то і якість «виходу» буде задовільною, тобто оцінка якості «виходу» дорівнює нижчій оцінці попередніх елементів. При цьому спочатку формулюються вимоги до «виходу» системи, потім – до «входу» і зовнішнього середовища і тільки потім – до реалізації внутрішніх бізнес-процесів.

**2. Маркетинговий підхід** передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг і т. д. При

застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу підприємства є:

- підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) відповідно до потреб споживачів;
- економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

**3. Функціональний підхід** передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування і т. д.) визначається кілька варіантів формування потенціалу для їхнього виконання та вибирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат, тобто альтернативний.

Застосування даного підходу, на відміну від орієнтації на «вчорашні» світові стандарти, дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.

**4. Відтворювальний підхід** орієнтований на постійне оновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що основним елементом даного підходу є обов'язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній момент, скоригованих до початку освоєння нової продукції або випереджальних) в процесі планування відтворювального процесу.

**5. Інноваційний підхід** орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.

**6. Нормативний підхід** полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів, а саме:

- якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку і ін.;
- ефективності використання ресурсного потенціалу;
- щодо розробки й ухвалення управлінських рішень.

Слід зазначити, що встановлені нормативи повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

**7. Комплексний підхід** передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних,

психологічних і інших аспектів діяльності підприємства. Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.

**8. Інтеграційний підхід** у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

**9. Динамічний підхід** пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причино-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

**10. Оптимізаційний підхід** реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

**11. Адміністративний підхід** передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

**12. Поведінковий підхід** ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу підприємства за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

**13. Ситуаційний підхід** заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації підприємства до умов конкретної ситуації.

**14. Структурний підхід** у процесі формуванні потенціалу підприємства заснований на його структуризації і визначенні значимості або пріоритетів серед елементів формованого потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

Перераховані підходи до формування потенціалу підприємства спрямовані, насамперед, на створення його конкурентоспроможності.

### **6.3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

---

#### **6.3.1. Визначення поняття «конкурентоспроможність потенціалу підприємства». Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства**

У ринковому середовищі, на формування якого були спрямовані всі заходи вітчизняної економічної політики останніх років, справжню цінність для підприємства має лише прогрес порівняно з конкурентами, а не з минулими досягненнями. Саме такий випереджальний розвиток має забезпечити підприємству стабільність отримання доходів у довгостроковій перспективі, утримання та розширення своєї ринкової частки.

**Конкурентоспроможність потенціалу підприємства** – це комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка виражає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних індикаторів підприємств-конкурентів.

Важливою характеристикою **конкурентоспроможності потенціалу** є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватись на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку. Відповідно, якщо підприємство має широкий набір компетенцій і їх якісний рівень досить високий, то передумови для перемоги в конкурентній боротьбі у нього кращі, а рівень конкурентоспроможності потенціалу є досить високим.

Виділяють чотири рівня **конкурентоспроможності потенціалу підприємства**.

**Перший рівень.** Для потенціалу цього рівня характерна *«внутрішньо нейтральна організація управління»*. Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури і функцій організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів.



**Другий рівень.** Керівники підприємств з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи *«зовнішньо нейтральними»*. Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.

**Третій рівень.** Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, що встановлені в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню.

**Четвертий рівень.** Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за умови, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури тощо.

Нині в умовах розвитку ринкових відносин потенціал більшості вітчизняних підприємств можна зарахувати до першого та другого рівня конкурентоспроможності. Однак необхідно зазначити прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств, які намагаються перейти на третій і навіть на четвертий рівень конкурентоспроможності. В основному це підприємства з іноземними інвестиціями у галузі харчової промисловості: ВАТ «Галактон» (м. Київ), ЗАТ «Світоч» (м. Львів), АТ «Оболонь» (м. Київ), ВАТ ПБК «Славутич» (м. Запоріжжя), ТОВ «Сандора» (м. Херсон), АТ «Чумак» (м. Каховка) і корпорації в невиробничій сфері та ін.

### **6.3.2. Етапи процесу оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства**

На практиці оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства виконується в п'ять етапів.

**Етап 1.** Визначення мети оцінки конкурентоспроможності (обґрунтування претензій на зовнішні інвестиційні ресурси, виявлення резервів економічного зростання, інші цілі поточного управління).

**Етап 2.** Вибір групи підприємств-конкурентів з урахуванням можливостей отримання необхідної первинної інформація для цілей оцінки конкурентоспроможності.

**Етап 3.** Визначення груп ключових показників конкурентоспроможності, які підлягають оцінюванню (групування доцільно здійснювати за складовими потенціалу підприємства, а саме: показники маркетингового потенціалу, виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового, організаційної структури управління та ін.).

**Етап 4.** Розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності для кожного підприємства.

**Етап 5.** Обґрунтування висновку про рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінки та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Комплексний характер поняття конкурентоспроможності потенціалу обумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів (критеріїв), які можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності та охоплюють найбільш важливі аспекти якості та ефективності використання потенціалу підприємства.

### **6.3.3. Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства**

Для оцінки **стратегічного потенціалу** підприємства можна рекомендувати використовувати такі методи як метод різниць, метод рангів, матричні методи, STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз, система 111 – 555 та ін.

Наведемо їх коротку характеристику.

**1. Метод різниць.** Сутність даного методу полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності. Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним

підприємством конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

**2. Метод рангів**, на відміну від попереднього методу, передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів.

Даний метод є досить простим і не вимагає застосування спеціального математичного апарату. Індикаторами конкурентоспроможності тут можуть бути як кількісні, так і якісні показники, порівняння яких відбувається за абсолютними значеннями. Водночас метод рангів усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

У тому випадку, якщо на основі індивідуальних (інтегральних або групових) показників розраховується загальний показник конкурентоспроможності, то застосовуються матричні методи, які дають більш об'єктивні результати оцінки.

**3. Матричні методи**, їх сутність полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Кожна вісь матриці у графічній інтерпретації розбивається на декілька рівнів і характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (однокритеріальна вісь) або декілька параметрів, об'єднаних інтегральним критерієм їхнього вимірювання (багатокритеріальна вісь). В результаті отримується низка комбінацій, кожна з яких відповідає певній позиції в конкурентній боротьбі.

**4.** Один з поширених матричних методів – **метод балів**.

У процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій, під час формування та реалізації елементів потенціалу доцільно застосовувати наступні прикладні прийоми і методи.

**5. STEP-аналіз** дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру.

Результати **STEP-аналізу** дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.

**6. SWOT-аналіз** (назва утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»).

**7. SPACE-аналіз** є похідним від **SWOT-аналізу** та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за чотирма групами критеріїв:

- 1) фінансовою силою підприємства;
- 2) конкурентоспроможністю підприємства;
- 3) привабливістю галузі;
- 4) стабільністю галузі.

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат **SPACE** та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

**8. Метод GAP-аналізу** розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.

Використання методу передбачає виконання послідовно таких дій:

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на 1 рік, 3 роки, 5 років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку в ув'язуванні зі встановленими цілями бізнес-одиниці;
- 3) установа розриву між цілями та прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 6) розгляд інвестицій і альтернативи цінової стратегії для кожної бізнес-одиниці;
- 7) узгодження цілей стратегії кожної бізнес-одиниці з перспективами портфеля в цілому;
- 8) установа розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної бізнес-одиниці;
- 9) уточнення профілю можливих придбань (створення) нових бізнес-одиниць;

10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі бізнес-одиниці;

11) перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

**9.** Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес з'явилася розробка приблизно в 1980 р. **методу аналізу LOTS** (зі шведської – «лоцман»), метою якого є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців.

Сутність застосування методу полягає в ґрунтовному, послідовному обговоренні на різних рівнях проблем бізнесу за такими напрямками:

- ідентифікація існуючого положення;
- можливості, закладені в стратегію діяльності;
- реальність і ступінь досягнення довгострокових цілей;
- реальність і ступінь досягнення короткострокових цілей;
- методи й об'єкти, що будуть задіяні в ході аналізу;
- формування і використання кадрового потенціалу організації;
- оцінка реалізації планів розвитку;
- організація менеджменту;
- аналіз звітності.

Під час обговорення цих проблем розробляються різні моделі стратегії ведення бізнесу та способи вирішення завдань, які дозволять найбільш ефективно підприємству або підрозділу будувати взаємини з зовнішнім оточенням.

**10. PIMS-аналіз** (Profit Impact of Market Strategy) або аналіз рівня впливу обраної стратегії на величини прибутковості та готівки.

Даний метод заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких, як ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та здатністю організації генерувати готівку.

Метод **PIMS-аналізу** був розроблений у середині 60-х років минулого сторіччя в компанії «General Electric» і заснований на результатах аналізу діяльності більш ніж 150 великих і малих компаній.

**11. Система 111 – 555** запропонована експертним інститутом Торгово-промислової палати Росії в 1996 р., яка ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, її якість і ціна. Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів, причому один бал означає низький рівень чинника на думку експерта, а п'ять балів – високий рівень. Зрозуміло, що оцінка продукції в один бал – це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції – найгірша.

За результатами досліджень були отримані такі класичні сполучення:

**551** – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм;

**555** – європейське (усе високе);

**511** – східно-азійське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні).

---

## 6.4. СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

---

### 6.4.1. Визначення поняття «конкурентні переваги» та їх загальна класифікація

Позицію підприємства в галузі визначають в основному його конкурентні переваги.

**Конкурентні переваги** – це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами.

На думку Майкла Портера, найскладніше визначити характеристики **конкурентної переваги** організації над іншими виробниками. Ці характеристики можуть бути різноманітними й стосуватися товару, форм виробництва або продажу, які є специфічними для організації чи товару. Зазначена перевага є, таким чином, відносною порівняно з пріоритетним конкурентом, який займає найкращу позицію на ринку або в його конкретному сегменті. Відносна перевага конкурента може бути внутрішньою та зовнішньою.

**Зовнішня конкурентна перевага** – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» завдяки повнішому задоволенню його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» організації, тому вона може змусити ринок підняти ціну продажу

вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

**Внутрішня конкурентна перевага** – це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Ці два типи **конкурентної переваги**, які мають різне походження, часто можуть бути несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації й ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної організації й пріоритетного конкурента). Для оцінки «**ринкової сили**» використовують дані, які отримані при дослідженні іміджу марки (цінність, яка сприймається ринком, і еластичність за ціною). Аналіз «продуктивності» ґрунтується на «кривій досвіду» або інформації про конкурентів.

Два типи **конкурентної переваги** зображені на рис. 6.1.

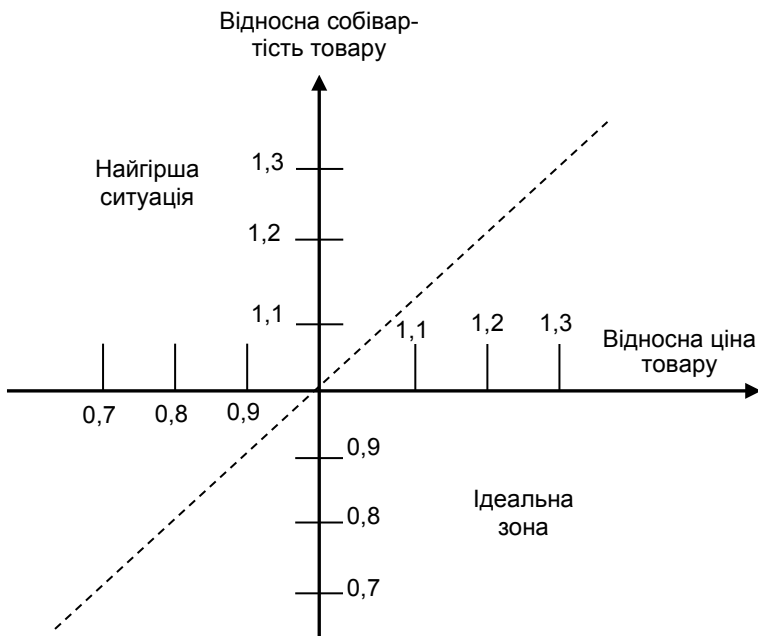


Рис. 6.1. Визначення конкурентної переваги

Горизонтальна вісь відповідає відносній ціні товару, а вертикальна – відносним витратам його виробництва. Ці величини подаються відносно аналогічних значень пріоритетного конкурента. Бісектриса розмежовує безпечні та небезпечні зони. Поозиціонування в лівому верхньому квадранті характеризує найгіршу ситуацію, а в правому нижньому – відповідно ідеальну. Розташування в лівому нижньому квадранті означає лідерство за витратами, а в правому верхньому квадранті відповідає стратегії диференціації товарів. Виходячи з цієї інформації, можна визначити таку перевагу, яка забезпечує найкращі позиції організації порівняно з конкурентами, дає їй змогу прийняти рішення про досягнення бажаної переваги та спробувати нейтралізувати конкурентні переваги суперників.

Водночас, виявлення конкурентної переваги стикається з певними проблемами, а саме з:

- 1) вибором базового об'єкта для порівняння – організації-лідера в межах стратегічних зон господарювання;
- 2) формування критеріїв конкурентоспроможності організації;
- 3) необхідність сканування ринку, зокрема за межами країни, тому що недостатня інформація про діяльність конкурентів може створити у керівництва необґрунтоване враження про власні переваги.

Звідси випливає, що здатність організації реалізувати свою конкурентну перевагу залежить не тільки від прямих конкурентів, з якими вона стикається, але й від:

- а) *потенційних конкурентів*;
- б) *товарів-замінників*;
- в) *клієнтів*;
- г) *постачальників*.

Дві перші сили створюють пряму, а дві інші – непряму загрозу. Саме взаємодія цих сил визначає, в результаті, конкурентні переваги організації на конкретному ринку чи визначеному його сегменті.

#### **6.4.2. Чинники утримання конкурентної переваги**

Відомий фахівець Майкл Портер визначає три чинники, що досить значимо впливають на утримання конкурентної переваги. Наведемо їх короткий опис.

**Перший чинник** визначається **джерелом переваги**. Існує ціла ієрархія конкурентних переваг з погляду їхньої утримуваності. **Переваги низького рангу** (наприклад, дешева робоча сила, сировина) досить легко можуть одержати і конкуренти. Наприклад,



провідні західноєвропейські компанії розміщують виробництво своєї продукції у країнах Азії, де ціна робочої сили значно дешевша за ціну аналогічного ресурсу у країнах Західної Європи.

**Переваги більш високого порядку** (патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів і послуг, репутація фірми, заснована на посиленій маркетинговій діяльності, тісні зв'язки з клієнтами та ін.) можна утримувати більш тривалий час, але вони пов'язані зі значними інвестиціями, ризиком одержання додаткового прибутку.

**Другий чинник** утримання переваги визначається кількістю наявних у фірми явних джерел конкурентної переваги перед конкурентами.

**Третій чинник** – це постійна модернізація виробництва й інших видів діяльності. Надія на низькі якість і ефективність нової технології, застосовуваної конкурентом, ігнорування нового сегмента ринку або каналу збуту – явні ознаки того, що підприємство втрачає конкурентну перевагу.

На можливості утримання **конкурентних переваг** впливають споживчі властивості товару, досвід та кваліфікація персоналу, успіх на ринку, тобто всі чинники, що впливають на прибутковість бізнесу або за визначенням відомих американських фахівців зі стратегічного менеджменту А. Томпсона і А. Стріклєнда, **ключові чинники успіху** у галузі (табл. 6.1).

Правильне визначення **ключових чинників успіху** в галузі є певним гарантом забезпечення утримання конкурентної переваги в довгостроковій перспективі на визначеному сегменті ринку.

### **6.4.3. Конкурентний статус організації**

**Конкурентний статус** – це позиція організації в конкурентній боротьбі, своєрідний визначник її положення на ринку. У цьому розумінні конкурентний статус використовується для визначення порівняльних конкурентних позицій організації при формуванні стратегічних варіантів за методом компанії «Дженерал Електрик» – «МакКінсі».

Для оцінки конкурентного статусу І. Ансофф пропонує використовувати наступні показники:

- відносний рівень стратегічних капіталовкладень;
- відносний рівень «оптимальності» стратегії організації;
- рівень мобілізаційних можливостей, тобто рівень відповідності потенціалу організації «оптимальній» стратегії.

Окрім того, в сучасній літературі для оцінки конкурентного статусу організації (КСО) використовують наступну формулу:

$$КСО = \frac{I_f - I_k \times S_f \times C_f}{I_0 - I_k \times S_0 \times C_0},$$

де  $I_f$  – рівень стратегічних капітальних вкладень організації;  
 $I_k$  – критична точка обсягу капітальних вкладень, що міститься на межі прибутків і збитків;

$I_0$  – точка оптимального обсягу капітальних вкладень, після якої їх збільшення зумовлює зниження доходу;

$S_f, S_0$  – діюча та «оптимальна» стратегії організації;

$C_f, C_0$  – наявні й оптимальні можливості організації.

Таблиця 6.1

### Класифікація ключових чинників успіху у галузі

Елементи потенціалу	Ключові чинники успіху
1	2
Технології	<ul style="list-style-type: none"><li>• Використання інновацій у виробничому процесі.</li><li>• Висока якість наукових досліджень.</li><li>• Наявність прогресивних технологій.</li><li>• Розробка нових товарів та послуг.</li></ul>
Кадри	<ul style="list-style-type: none"><li>• Наявність висококваліфікованих кадрів, професіоналів у певній галузі.</li><li>• Досвід персоналу в певній галузі.</li><li>• Здатність до розробки та реалізації інновацій.</li><li>• Наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно зі стратегічними цілями діяльності.</li></ul>

Закінчення табл. 6.1

1	2
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надійність матеріалів та комплектуючих виробів</li> <li>• Низька собівартість продукції.</li> <li>• Висока якість продукції.</li> <li>• Високий рівень фондівдачі.</li> <li>• Наявність розвиненої транспортної інфраструктури в місці розташування підприємства.</li> <li>• Висока продуктивність праці.</li> <li>• Можливість виконання індивідуальних замовлень на виробництво.</li> </ul>
Маркетинг і збут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень обслуговування.</li> <li>• Низький рівень повернень замовлень покупців.</li> <li>• Широкий асортимент продукції.</li> <li>• Висока кваліфікація персоналу служби маркетингу.</li> <li>• Висока якість реклами.</li> <li>• Привабливий дизайн.</li> <li>• Гарантійне обслуговування покупців.</li> <li>• Широка мережа дилерів.</li> <li>• Наявність власних одиниць роздрібною торгівлі.</li> <li>• Низькі витрати реалізації.</li> <li>• Висока швидкість доставки.</li> </ul>
Організаційні можливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Досконалі інформаційні системи.</li> <li>• Висока швидкість виведення нових товарів на ринок.</li> <li>• Висока швидкість проходження управлінських рішень.</li> <li>• Використання Internet та електронна комерція.</li> <li>• Високий рівень кваліфікації менеджерів.</li> </ul>
Інші елементи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність позитивного іміджу.</li> <li>• Загальний низький рівень витрат.</li> <li>• Привабливе місце розташування.</li> <li>• Доступність позикових ресурсів.</li> </ul>

Таким чином, визначений КСО розглядають як передумову досягнення організацією відповідного рівня конкурентної переваги. Своєю чергою, кількісна оцінка рівня КСО сприяє цілеспрямованому пошуку привабливої конкурентної переваги організації.

### **Узагальнюючий висновок**

**Стратегічний потенціал** являє собою можливість системи ресурсів і компетенцій підприємства, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Відповідно до блочно-модульної структуризації стратегічний потенціал підприємства містить ресурсну концепцію, блок системи управління та блок діяльності персоналу.

Комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка виражає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних індикаторів підприємств-конкурентів являє собою конкурентоспроможність потенціалу підприємства, що визначає можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку, відбиває продуктивність використання його ресурсів та може вимірюватись за допомогою різноманітних методів.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. *Що необхідно розуміти під стратегічним потенціалом підприємства?*
2. *Охарактеризуйте підходи до визначення потенціалу організації.*
3. *Що необхідно розуміти під структуризацією потенціалу підприємства?*
4. *Наведіть коротку характеристику існуючих підходів до формування стратегічного потенціалу сучасного підприємства.*
5. *Опишіть рівні конкурентоспроможності потенціалу сучасного підприємства.*
6. *Наведіть характеристику етапів процесу оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.*
7. *Охарактеризуйте методи оцінювання стратегічного потенціалу сучасного підприємства.*
8. *Що необхідно розуміти під «конкурентною перевагою» підприємства? Які існують чинники утримання конкурентної переваги?*
9. *Розтлумачте поняття «конкурентний статус організації». З якою метою необхідно визначати конкурентний статус підприємства?*

## РОЗДІЛ 7

### ВИДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

---

---

**Ключові терміни:** управління, контроль, екстраполяція, зміни, негайні рішення, процес, завдання, «слабкі сигнали», «сильні сигнали».

#### **Питання розділу**

- 7.1. Управління на основі контролю за виконанням завдань.
- 7.2. Управління на основі екстраполяції.
- 7.3. Управління на основі передбачення змін.
- 7.4. Управління на основі гнучких негайних рішень.
- 7.5. Зміст загального процесу стратегічного управління сучасним підприємством.

Звернемося до визначення поняття «стратегічне управління». **Стратегічне управління** – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

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

Характерні особливості системи стратегічного управління певного сучасного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої належності, розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей), типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації, характеристик виробничого потенціалу, наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу, рівня розвитку управління, рівня кваліфікації персоналу тощо.

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

діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати відповідно до мети стратегічного управління.

У розвитку методології стратегічного управління американські та європейські фахівці виділяють декілька систем.

### **7.1. УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ ЗАВДАНЬ**

---

Даний вид управління отримав ще і назву «бюджетування», при якому реакція організацій на зміни виявляється після здійснення подій. Це реактивна адаптація, що найбільш природна для організацій, вимагає багато часу на усвідомлення необхідності змін, розробку нової стратегії й адаптацію системи до неї. В умовах наростання темпів змін це неприйнятно.

Бюджетно-фінансовий контроль тривалий час залишався головним інструментом управління ресурсами фірми в різних функціональних сферах її діяльності – виробництві, збуті, організації управління. Така система управління була орієнтована значною мірою на оперативний менеджмент. Основним управлінським елементом були фінансові кошториси, за допомогою яких планувалися витрати організацій. Фінансове планування являло собою процедуру формування річного бюджету. Його основне призначення – розподіл ресурсів, раціональна організація виробництва, координація і контроль діяльності підрозділів і організації в цілому. Стратегічні погляди «раціоналістів» представлялися в наступному:

- основою стратегії фірми може бути невпинний ріст і поглиблення спеціалізації виробництва;
- організаційну структуру варто будувати за функціональною ознакою;
- ефективний контроль – найважливіший елемент механізму управління;
- менеджери повинні бути компетентні в технології, організації виробництва й економіці, уміти діяти чітко й організовано.

Отже, відносна стабільність зовнішнього середовища і пильна увага керівництва до внутрішнього середовища організації дозволяли багатьом фірмам здійснювати діяльність без розробки формалізованих стратегій розвитку.

## 7.2. УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ЕКСТРАПОЛЯЦІЇ

---

Управління на основі екстраполяції використовується підприємствами за умови, коли темп змін прискорюється, але майбутнє можна передбачати шляхом екстраполяції минулих тенденцій (довгострокове планування).

Довгостроковий план дозволяв фірмі визначати реальні можливості її розвитку, ресурсні обмеження, виявити кількісні і якісні наслідки розвитку. Разом з цим, в основу системи довгострокового планування була покладена ідея розробки довгострокових прогнозів розвитку зовнішнього середовища, що використовувалися як вихідна база для постановки перспективних цілей фірми. Основним став прогноз продажів фірми на кілька років уперед. Контрольні цифри, закладені в прогнози продажів, використовувалися при розробці планів фірми по виробництву, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення і т.д.

Найбільш сутнісна відмінність довгострокового планування від процесу формування бюджету полягало в тому, що при довгостроковому плануванні почали широко використовувати методи використання строків окупності інвестицій і вартості грошей у часі (метод дисконтування).

У системі довгострокового планування передбачається, що майбутнє може бути визначене на основі показників діяльності фірми в минулому шляхом екстраполяції. Іншими словами, розробники довгострокового плану виходять з передумови, що в майбутньому умови діяльності фірми не погіршуватимуться, може навіть поліпшуватимуться, а підсумки діяльності – будуть кращими в порівнянні з минулим.

Довгострокове планування знайшло досить широке застосування як інструмент управління перспективним розвитком фірми в умовах стабільно зростаючої економіки. Але при зростанні труднощів і невизначеності зовнішнього середовища цей інструмент звичайно починає давати збій, що в остаточному підсумку привело до появи такого інструмента управління фірмою як стратегічне планування. Слід зазначити, що концепція довгострокового планування принесла певні позитивні результати в розвиток довгострокового планування. Так, керівники вищого рівня управління багатьох фірм, розробляючи і реалізуючи прогнози і довгострокові плани, переконувалися в ідеї чітко бачити перспективу розвитку своїх фірм, одержували визначений досвід у рішенні найважливіших проблем розвитку фірм.

### **7.3. УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПЕРЕДБАЧЕННЯ ЗМІН**

---

Даний вид управління доцільно використовувати тоді, коли почали виникати несподівані явища і темп змін прискорився, однак не настільки, щоб не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції і визначити реакцію на них шляхом розробки відповідної стратегії (стратегічне планування).

Період 60–70-х рр. ХХ-го сторіччя в розвитку американського внутрішньофірмового управління часто називають епохою стратегічного планування, що характеризувалося переходом від моделі «закритої організації» до моделі «відкритої організації». З 70-х років минулого сторіччя цей термін став застосовуватися й в інших західних країнах. Основна відмінність між стратегічним і довгостроковим плануванням полягає в різному розумінні керівництвом компанії ролі факторів зовнішнього середовища. Основу системи стратегічного планування складав аналіз внутрішніх можливостей фірми, зовнішніх конкурентних сил, споживачів, а так само інших факторів, що непрямо впливають на стратегію фірми (політичних, міжнародних, культурних, соціальних, економічних, технологічних тощо).

Інтегральна особливість стратегічного управління полягає в тому, що внутрішньофірмове управління було переключено з внутрішніх (виробничо-технологічних) проблем на маркетинг і розробку стратегії, що відповідає становленню і тенденціям розвитку зовнішнього середовища і можливостей фірми.

Концепція сегментації, тобто виділення стратегічних бізнес одиниць (СБО – це внутрішньофірмова організаційна одиниця, що відповідає за розробку стратегії фірми в одному або декількох сегментах цільового ринку), уплинуло на формування системи стратегічного планування. СБО повинні були стати центральною ланкою в плануванні і реалізації довгострокових стратегічних програм на відповідних ринках. Задумані програми формувалися в ході багатоступінчастої процедури міжрівневих угод. При цьому, в самій корпорації ще довго зберігалось положення, що створилося в епоху довгострокового екстраполятивного планування.

Формалізацію планового процесу і виділення в ньому таких обов'язкових елементів, як вибір місії для кожної СБО, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища і вибір стратегії на основі аналізу стратегічних варіантів варто вважати великим досягненням західної управлінської думки.

До основної недоліку стратегічного планування відносять те, що в майбутньому, за аналогією з довгостроковим плануванням,



переносилися сутнісні параметри фірми, що були задані її минулим. У даному випадку реалізується принцип довгострокового планування: «йти в майбутнє від минулого». Принцип же **стратегічного планування** – «йти від майбутнього до сьогоденного».

У 70-х рр. ХХ ст. у ряді західних країн створилася ситуація, що ознаменувалася переходом від стратегічного планування до стратегічного менеджменту.

---

#### **7.4. УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ГНУЧКИХ НЕГАЙНИХ РІШЕНЬ**

---

Зазначений вид стратегічного управління є сьогодні найбільш поширеним у застосуванні. Зазвичай, умовою його використання є та, коли багато важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити (стратегічне управління в реальному масштабі часу).

Щоб впоратися з завданнями, що швидко змінюються, і які обумовлені поведінкою конкурентів, технічним прогресом тощо, застосовують **управління шляхом ранжування стратегічних завдань, управління за «слабкими сигналами» і управління в умовах стратегічних несподіванок.**

**Управління шляхом ранжування стратегічних завдань** передбачає виконання наступних заходів:

1. Встановлення постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі: ринковими, технологічними, економічними, соціальними, політичними.

2. Доведення до вищого керівництва результатів аналізу отриманих тенденцій з оцінкою їхньої важливості для організації і терміновості реагування на них на регулярних нарадах і в міру необхідності.

3. Розподіл вищим керівництвом спільно зі службою маркетингу всіх завдань, що породжуються тенденціями, на чотири категорії:

– найбільш термінові і важливі, які потребують негайного розгляду;

– важливі завдання середньої терміновості, що можуть бути вирішені в межах наступного планового циклу;

– важливі, але не термінові завдання, що вимагають постійного контролю;

– завдання, що представляють собою помилкову небезпеку і не заслуговують подальшого розгляду.

4. Передача складних завдань для вивчення й ухвалення рішення існуючим підрозділам організації або, у разі потреби, різним спеціально створюваним групам.

5. Періодичний перегляд і оновлення вищим керівництвом списку проблем і їхньої пріоритетності.

**Управління за «слабкими сигналами».** Сутність цього методу полягає в наступному.

Організація знаходиться в зовнішньому середовищі. Відповідно до ідеології стратегічного управління вона повинна прагнути передбачати вплив на неї з боку зовнішнього середовища і намагатися заздалегідь на нього реагувати. Ті проблеми, що чітко проявилися і зрозумілі, у стратегічному управлінні називаються *визначеними по сильних сигналах*, тобто по достовірним фактичним даним. А ті проблеми, інформація про які не є повною і достовірною, називаються проблемами, *визначеними за «слабкими сигналами»*.

За умови високого рівня нестабільності зовнішнього середовища необхідно заздалегідь готувати рішення, тобто тоді, коли з зовнішнього середовища надходять «слабкі сигнали». Якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища знаходиться трохи вище середнього рівня (оцінка за шкалою 3,0–3,5 бали), підприємство може дозволити собі дочекатися більш «сильного сигналу», тому що в нього вистачить часу підготувати рішення до моменту, коли проблема назріє. Але при високому рівні нестабільності, коли ситуація міняється швидко, підприємство може спізнитися з ухваленням раціонального рішення. Для одержання інформації про сильні і слабкі сигнали на підприємстві повинне бути налагоджене спостереження, чуттєве до попереджуючих сигналів. Крім того, повинне бути розроблено позитивне відношення до змін, готовність до прийняття ризикованих рішень.

Схематично процес управління за слабкими сигналами представлений на рис. 7.1.

Якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища високий, є об'єктивна необхідність готувати рішення ще тоді, коли з зовнішнього середовища надходять слабкі сигнали (оцінка за шкалою 4,0–5,0 бали).

**Управління в умовах стратегічних несподіванок.** Умови стратегічних несподіванок характеризуються наступною ситуацією:

- проблема виникає раптово, всупереч очікуванням;
- вона ставить нові завдання, що не відповідають минулому досвіду підприємства;

– неприйняття контрзаходів приводить або до великого фінансового збитку, або до погіршення можливостей одержання прибутку;

– контрзаходи повинні бути прийняті терміново, але звичайний, існуючий на підприємстві порядок дій цього не дозволяє.

Рівні сигналів з зовнішнього середовища	Характер заходів для наростання їх дієвості					
	А	Б	В	Г	Д	Є
1. Небезпека або нова можливість усвідомлюється						
2. Джерела небезпеки або нової можливості стають ясні						
3. Масштаби небезпеки або нової можливості здобувають конкретні риси						
4. Шляхи рішення проблеми визначаються						
5. Результати намічених контрзаходів передбачувані						

*Рис. 7.1. Процес керування по слабких сигналах:*

А – спостереження за обстановкою;

Б – визначення відносної сили або слабості сигналу;

В – зниження зовнішньої стратегічної вразливості;

Г – підвищення внутрішньої гнучкості фірми;

Д – розробка підготовчих планів і їхнє здійснення;

Є – плани практичних конкретних заходів і їхнє здійснення.

У випадку, якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища підприємства є високим і можливе виникнення стратегічних несподіванок, керівництво повинне зайнятися підготовкою системи надзвичайних заходів. Ця ситуація передбачає виконання таких дій.

1. При виникненні стратегічних несподіванок повинна почати працювати комутаційна мережа зв'язків для надзвичайних ситуацій.

2. На час надзвичайного стану варто:

- перерозподілити обов'язки вищого керівництва; забезпечити контроль і збереження морального клімату;
- організувати звичайну роботу з мінімальним рівнем зривів;
- ужити надзвичайних заходів.

3. Увести мережу оперативних груп і провести тренінг взаємодії груп.

## **7.5. ЗМІСТ ЗАГАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

У силу постійної ринкової невизначеності, динамічності зовнішнього і внутрішнього середовища сформувати і використовувати яку-небудь одну модель стратегічного управління для усіх організацій і на усі часи є неможливим. У силу своєї невизначеності, багатоплановості ця проблема завжди знаходиться в центрі уваги учених і фахівців.

У ході розвитку теорії побудови стратегії дослідники пропонують різні підходи. Так, наприклад, А. Томпсон і А. Стрікленд у книзі «Стратегический менеджмент» розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що складають основу створення і реалізації стратегії фірми.

1. Визначення сфери діяльності й формування стратегічних установок.

2. Формування стратегічних цілей і завдань по їхньому досягненню.

3. Формування стратегій для досягнення поставлених цілей і результатів діяльності виробництва.

4. Реалізація стратегічного плану.

5. Оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

Відомий американський фахівець зі стратегічного менеджменту І. Ансофф виділяє наступні етапи для формування стратегічної моделі управління:

1. Внутрішня оцінка фірми.

2. Оцінка зовнішніх можливостей.

3. Формування цілей і вибір завдань.

4. Рішення про диверсифікацію та вибір стратегії диверсифікації.

5. Вибір конкурентної стратегії.

6. Формування стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у виді окремих проектів.

Російський вчений О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів:

1. Аналіз середовища.

2. Визначення місії і цілей.

3. Визначення стратегії.

4. Виконання стратегії.

5. Оцінка і контроль виконання.

Але найбільш класичною процедурою стратегічного управління вважається процедура, що запропонована класиками менеджменту М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі. Вона включає дев'ять етапів і наступну послідовність формування стратегічної поведінки конкретної фірми:

1. Вибір місії фірми.
2. Формування цілей фірми.
3. Аналіз зовнішнього середовища.
4. Аналіз внутрішнього середовища.
5. Вивчення стратегічних альтернатив.
6. Вибір стратегії.
7. Реалізація стратегії.
8. Управління і планування, реалізація і контроль реалізації стратегічного плану.
9. Оцінка стратегії.

У цілому, схематично процес стратегічного управління буде виглядати в такий спосіб (рис. 7.2):

Відповідно до класичної моделі процес розробки і реалізації стратегії включає наступні кроки:

- після аналізу господарських тенденцій, проблем, інвентаризації можливостей і оцінки зовнішнього середовища, формування місії і цілей визначаються стратегічні варіанти ведення діяльності;
- аналіз стратегічних варіантів, визначення результативності кожного;
- аналіз стратегічних варіантів дозволяє вибрати альтернативну стратегію, що відповідає цільовим настановам фірми;
- формується стратегічний план, що звичайно складається з програм, проектів, бюджетів, організаційно-технологічних і контрольних заходів;
- проводиться оцінка відповідності обраної стратегії культурі управління організацією;
- обрана стратегія є базою для подальших поточних заходів щодо її реалізації.

За сучасних умов стратегічна поведінка фірми є реакцією на переривчасті зміни і носить назву підприємницької поведінки.

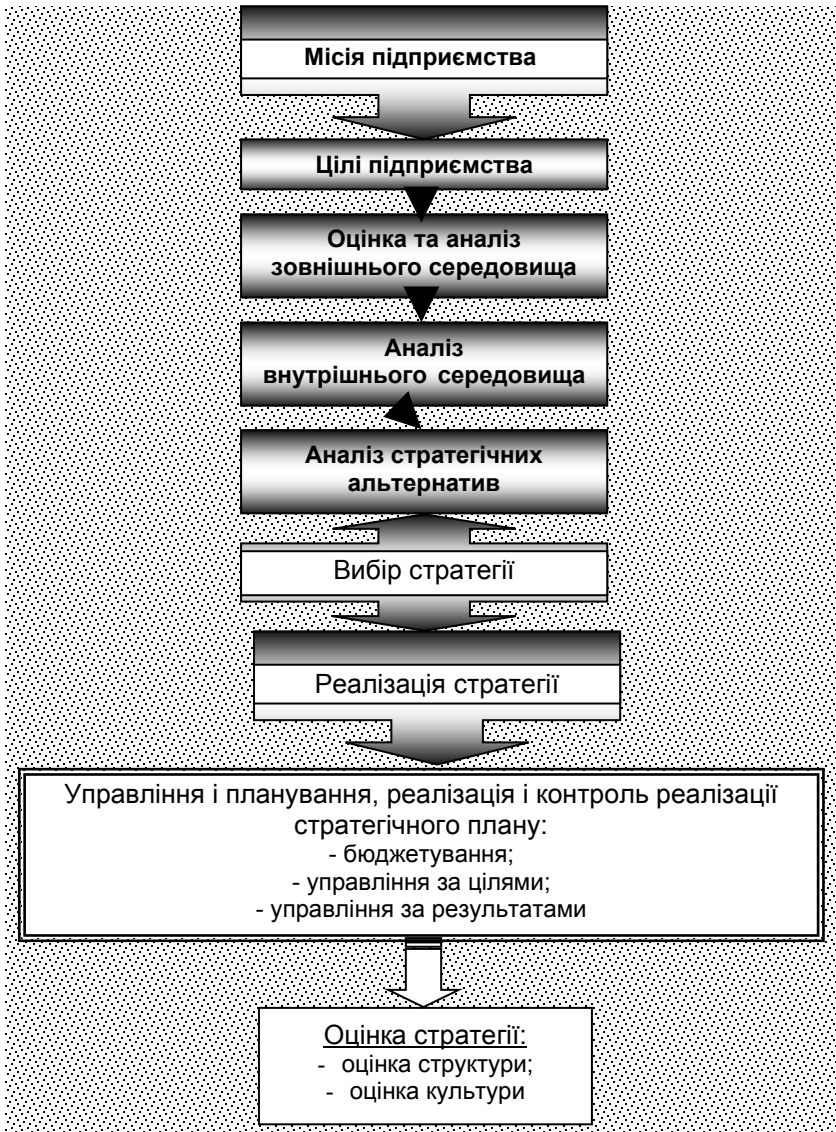


Рис. 7.2. Схема процесу стратегічного управління сучасним підприємством

На підприємницьку поведінку впливають наступні підприємницькі фактори:

- частота змін – випадкові, епізодичні;
- напрямки змін – невідомі;
- зміни по відношенню до минулого – великі;
- можливість використання традиційних здібностей – низька;
- ціна інформації – висока;
- структура проблеми – слабо структурована;
- передбачуваність результату – часткове або повне незнання;
- ризик – середній або високий ступінь.

Для підприємницької поведінки характерний наступний профіль організації:

- мета – оптимізація потенціалу рентабельності;
- завдання – визначаються, виходячи з взаємодії можливостей і здібностей фірми;
- система відповідальності – заохочення за творчий підхід, покарання за відсутність ініціативи;
- проблеми – нові, неповторювані;
- стиль лідерства – харизма, позитивне відношення до змін;
- організаційна структура – непостійна, змінювана, види діяльності згруповані за проблемами, зв'язки між видами діяльності вільні;
- рішення проблем керівництвом – пошук нових можливостей, творчі ініціативи.

### **Узагальнюючий висновок**

Розглянуті **системи стратегічного управління** підприємством не можна використовувати як взаємозамінні. Кожна з них застосовується у визначених умовах, що залежать від ступеня нестабільності зовнішнього середовища, тому підприємство повинне бути готове запровадити в дію будь-яку систему в залежності від обставин, що складаються в той або інший період часу.

Готовність сучасного підприємства до використання в тій або іншій ситуації адекватної системи стратегічного управління визначається, в першу чергу, кадровим потенціалом, ресурсами організаційної структури системи управління, тому що стратегічне управління передбачає одночасні взаємопов'язані дії щодо вибору стратегії і відповідного розвитку потенціалу підприємства, всі інші ресурси підприємства стають об'єктами стратегічного менеджменту.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Розкрийте сутність управління на основі контролю за виконанням завдань.
2. Охарактеризуйте управління на основі екстраполяції.
3. Опишіть зміст і сутність управління на основі передбачення змін.
4. Які умови застосування управління на основі гнучких негайних рішень.
5. Опишіть зміст загального процесу стратегічного управління сучасним підприємством.



## РОЗДІЛ 8

### ПОРТФЕЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

---

**Ключові терміни:** сегментація ринку, макросегментація, мікросегментація, стратегічна позиція, фактори успіху, гнучкість, синергізм, «стратегічний набір», адаптер ринкового середовища, реактивність «стратегічного набору».

#### **Питання розділу**

8.1. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства.

8.2. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання: поняття та характеристика.

8.3. Ключові фактори успіху стратегічних зон господарювання: види та характеристика.

8.4. Стратегічна гнучкість та синергізм.

8.5. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування.

Результати проведеного аналізу середовища можуть виявитись недостатніми для обґрунтування стратегії організації, особливо з високим рівнем диверсифікації діяльності. Як свідчить досвід американських корпорацій, упродовж 60-х рр. минулого сторіччя під час різкого зростання рівня диверсифікації їхньої діяльності виявилось, що стратегії, розроблені для великих груп продукції, не враховували всіх особливостей споживачів. Ця обставина зумовила необхідність розподілу ринку на певні сегменти і сприяла поглибленому аналізу привабливості кожного з них.

Привабливість конкретного сегмента кількісно оцінюють за потенціалом ринку, а також тривалістю його існування. Рівень привабливості ринку для певної організації залежить від її

конкурентоспроможності, тобто здатності задовольняти потреби споживача краще, ніж конкуренти. Визначати конкурентоспроможність організації можна різними методами, які відрізняються за процедурою проведення, рівнем об'єктивності оцінки тощо.

Перед організацією, яка здійснила ефективну сегментацію й об'єктивно оцінила потенціал ринку та свій власний, стоїть не менш відповідальне завдання – обрати той сегмент, на якому вона буде концентрувати свої зусилля в майбутньому.

## 8.1. СТРАТЕГІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

---

**Сегментація ринку** – це складний і відповідальний процес. Одна з основних причин труднощів полягає в тому, що зовнішнє середовище розглядають не з позицій реалізації традиційного набору продуктів, які виробляє конкретна організація, а як сферу породження нових потреб, що можуть привабити будь-якого конкурента. У цьому випадку споживач не стільки вибирає товар, скільки прагне кращого вирішення проблеми – задоволення конкретної своєї потреби. Водночас один і той же продукт може бути призначений для різних груп споживачів, які мають різні смаки. Все це спонукає до формування груп споживачів з однаковою реакцією на запропонований товар.

**Сегментація ринку** – це процес поділу ринку, тобто поділ клієнтів організації на певні групи, які мають однакові потреби.

**Об'єкт** – всі напрями діяльності в їх сукупності;

**Мета** – поділ цих напрямів на однорідні групи, які характеризуються: однаковою технічною концепцією, однаковими технологіями, однаковими ринками, однаковими конкурентами.

**Призначення** – встановлення можливостей створення або придбання нових напрямів діяльності, потреби розвитку або відмови від поточних напрямів діяльності

Існують різні способи ідентифікації цільових груп споживачів. Більшість дослідників вважають, що **сегментацію** здебільшого здійснюють у два етапи: **макросегментацію** і **мікросегментацію**.

**Макросегментація** – це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології. **Макросегментація** може здійснюватися за такими критеріями **потреби, технології, типу споживачів, географічним районам**.

**Потреба** – це функція (або комбінація функцій), яку намагаються задовольнити (наприклад, автомобіль може бути особистим транспортом, засобом для роботи чи соціальним символом, а також може поєднувати усі ці функції).

**Технологія** – це існуючі способи виконання зазначених функцій. Цілком можливо, що існує декілька варіантів вирішення проблеми. Для прикладу звернемося до конструкції двигуна, що встановлюють на автомобіль:

- двигун автомобіля може працювати на бензині чи на дизпаливі;
- двигун може бути турбокомпресорним або дво-, три-, чотирициліндровим;
- на двигуні може бути встановлено один чи декілька карбюраторів або відповідну систему впорскування.

**Тип споживачів** визначають за географічними (локалізація), соціально-економічними (професія), соціально-демографічними (вік, місце проживання) критеріями.

**Географічний район** враховують тоді, коли є істотні відмінності між споживачами різних географічних районів.

**Сегментація ринку** істотно залежить від виду товару, який реалізують на ринку. Наприклад, для сегментації ринку споживчих товарів найчастіше визначальними є географічні, демографічні, соціально-економічні та поведінкові критерії. А для товарів виробничого призначення першочергове значення мають географічні, технологічні, юридичні й економічні критерії.

Детальніший аналіз різноманітних потреб всередині товарних ринків здійснюють на етапі мікросегментації. Очевидно, що споживачі в межах певного ринку товару зацікавлені в однаковій функції, наприклад у точному відліку часу при купівлі годинника. Однак вони можуть мати специфічні очікування або переваги щодо цієї функції чи додаткових послуг, які її супроводжують.

**Мікросегментація** – це процес визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару. За правилом Парето 20 % споживачів купують 80 % від загальної кількості конкретного виду продукції. Зрозуміло, що це співвідношення не є постійним і може становити 17:83 чи 24:76, чи інше, але значення закону від цього не змінюється: він є справедливим як для споживчих товарів, так і для товарів виробничого призначення.

**Мікросегментація** для товарів споживання може здійснюватися на основі:

- ✓ соціально-демографічних характеристик споживачів (соціально-демографічна чи описова сегментація);

✓ вигод, на які претендують потенційні клієнти (сегментація за вигодами);

✓ стилю життя (соціально-культурна сегментація); характеристик поведінки при купівлі (поведінкова сегментація).

Під час сегментації ринку використовують методи групувань, стратифікації, кластеризації, випадкової та не випадкової вибірок.

**Процес сегментації** здійснюють згідно з певною послідовністю, тобто за певним алгоритмом. Даний алгоритм складається із чотирьох основних кроків.

**Крок 1.** Визначення важливих і релевантних критеріїв для поділу ринку на сегменти.

**Крок 2.** Аналіз критеріїв і вибір не більше двох-трьох з них, які дають змогу визначити та систематизувати головні сегменти.

**Крок 3.** Визначення таких сегментів, на які організація спрямовуватиме свої зусилля відповідно до її цілей та можливостей.

**Крок 4.** Безпосередньо сегментація ринку, тобто побудова ринково-продуктової таблиці відповідно до обраних критеріїв. Таблицю будують за такими правилами:

1) формують максимально широкий перелік змінних сегментації;

2) аналізують ці змінні з метою вибору тих, які дійсно мають стратегічне значення;

3) групують змінні з сильною взаємною кореляцією, що виключає неможливі комбінації змінних;

4) об'єднують певні сегменти, якщо відмінності між ними незначні.

---

## **8.2. СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТРАТЕГІЧНІ ЗОНИ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ПОНЯТТЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА**

---

**Стратегічна позиція** – це стартовий граничний стан системи для досягнення стратегічних цілей.

*Аспекти обґрунтування стратегічної позиції полягають у наступному:*

1) забезпечення положення, щонайбільш сприяє підвищенню прибутковості та рентабельності;

2) розвиток функціонального потенціалу фірми;

3) створення бази стратегічної незалежності;

4) розробка, якщо це необхідно, програми переходу до «нової лінії поведінки».

**Мета визначення такої позиції** – забезпечення майбутньої життєздатності фірми. **Стратегічна позиція** формується на основі стратегічної бази даних. При цьому особливе значення має гнучкість фірми як системи, яка може бути внутрішньою та зовнішньою.

**Зовнішня гнучкість** досягається за рахунок політики диверсифікації. Може носити наступальний або оборонний характер або сполучати обидві ці риси.

**Наступальна гнучкість** характеризується розмаїтістю товарно-ринкових рішень, що достатні для мінімізації наслідків непередбачених випадків.

**Оборонна гнучкість** може бути виражена декількома характеристиками:

1) кількістю незалежних покупців, на яких приходится істотна частина обсягу продажів фірми;

2) кількістю ринкових сегментів фірми, розташованих у різних економічних середовищах (наприклад, США, країнах ЄЕС, Японії);

3) кількістю незалежних технологій, що використовуються у виробництві.

**Внутрішня гнучкість** віддзеркалює внутрішній стан підприємства і містить такі складові:

1) **технічну гнучкість** – поліпшення технічних параметрів устаткування й у цілому виробничої структури фірми;

2) **технологічну гнучкість** – орієнтація системи на застосування технологій, що принципово змінюють економіку й організацію виробництва;

3) **організаційну гнучкість** – здатність організаційної структури фірми відповідати змінам вимог ринку;

4) **економічну гнучкість** – здатність виробничого потенціалу реагувати на зміну рентабельності виробництва на всіх його стадіях.

Традиційним засобом виміру **внутрішньої гнучкості** є ліквідність ресурсів фірми. Серед використовуваних показників можна виділити коефіцієнт поточної ліквідності, співвідношення поточних і постійних активів тощо.

**Сегментація ринку** передбачає вибір цільових сегментів, які найбільше відповідають можливостям організації та особливостям розвитку ринку. З метою ведення прибуткової діяльності у конкретному сегменті ринку, необхідно, щоб його місткість (місткість сегмента, на який претендує організація) відповідала оптимальному обсягу виробництва продукції.

У **стратегічному менеджменті** ці сегменти прийнято називати **стратегічними зонами господарювання**, стратегічними сегментами чи стратегічними сферами бізнесу, зонами стратегічних ресурсів, групами стратегічного впливу.

**Зона стратегічних ресурсів** – сукупність постачальників основних ресурсів, здатних забезпечити отримання фірмою цих ресурсів для виводу на ринок того чи іншого товарного асортименту.

**Групи стратегічного впливу** – контактні аудиторії, здатні впливати на місію фірми у бік як її розширення чи звуження, так і корінного змінювання (уряд, суспільство, організації захисту прав споживачів).

**Стратегічна зона господарювання (СЗГ)** – певний сегмент ринку, на який організація має або хоче мати вихід. Стратегічну зону господарювання визначають наступні фактори:

- майбутня потреба ринку;
- технологія, за допомогою якої буде задовольнятися ця потреба;
- покупці, у яких будуть ці потреби;
- географічний регіон, у якому будуть знаходитися покупці.

Вибір СЗГ пов'язаний з місією фірми. Місія може реалізовуватися як в одній, так і в декількох СЗГ.

**Процес вибору СЗГ включає в себе два кроки.**

1) **Визначення потреби потенційних споживачів продукції.** Залежно від характеру задоволення цих потреб досліджують можливі технологічні рішення, пов'язані з її виробництвом. За результатами аналізу можливостей задоволення потреб і технології виробництва прогнозують можливий тип клієнта (покупця), який у перспективі може придбати ці товари за ціною, рівень якої зумовлений витратами виробництва відповідно до вибраної технології.

2) **Визначення географічного району,** в якому може концентруватися основна частина потенційних клієнтів. У процесі аналізу досліджують чинники, які безпосередньо впливають на конкретні значення кожного параметра СЗГ.

Визначені СЗГ ретельно аналізують, щоб оцінити їх перспективи. Серед учених існують різні погляди на оцінку привабливості СЗГ, але найчастіше розрізняють однокритеріальний (базується на зростанні попиту) і багатокритеріальний підходи.

**Оцінка привабливості СЗГ за критерієм «зростання попиту»**

1. **Аналіз якісної сторони попиту (специфіки) сегментів.** У найпростішому випадку попит на товар або послугу дорівнює обсягу продажу в конкретному місці і в певний період часу.

Розрізняють два рівні попиту: **сумарний** – загальний обсяг продажу на ринку за певний період часу для сукупності марок товару або конкуруючих виробників; **попит на продукцію конкретної організації** – частина попиту, яка відповідає частці ринку організації в конкретній СЗГ.

**2. Аналіз кількісної сторони попиту сегментів** (визначення місткості, насиченості, темпів зростання, тощо). Визначення місткості ринку може здійснюватись різними методами: за структурними характеристиками; за індексом дослідної панелі; за рівнем інтенсивності споживання товару; за сумою первинного, повторного і додаткового продажів; за методом ланцюгових відношень.

У цьому контексті розрізняють поточний і абсолютний потенціал ринку.

**Поточний потенціал ринку** – це максимальний рівень первинного попиту, досягнутий під дією маркетингового тиску всіма конкуруючими організаціями.

**Абсолютний потенціал ринку** – верхня межа його поточного потенціалу. Поняття абсолютного потенціалу використовується для визначення економічних можливостей ринку. Його розраховують за таких допущень: кожний потенційний покупець товару є реальним споживачем; споживач використовує товар за будь-якої можливості; товар застосовується в оптимальному обсязі. Розрив між поточним і абсолютним рівнями первинного попиту свідчить про рівень привабливості ринку. Чим більший цей розрив, тим вищі можливості ринку і, навпаки, чим цей розрив менший, тим ближче рівень насичення.

**3. Відбір СЗГ, де виявлені найсприятливіші умови для діяльності конкретної організації.**

**4. Аналіз сильних і слабких сторін сегментації.**

**Оцінка привабливості СЗГ за багатокритеріальним методом (за методом І. Ансоффа).**

Даний метод побудований на взаємозв'язку між параметрами визначення СЗГ: потреби, технологія, тип клієнта, географічний район і основними критеріями оцінки її перспектив: зростання попиту, рентабельність, нестабільності та ключових чинників успіху.

Можливості зростання в конкретній СЗГ визначаються потенційними темпами зростання обсягів виробництва продукції з одночасним узгодженням цих темпів і фаз ЖЦП. Перспективи рентабельності продукції в конкретній СЗГ залежать від можливостей отримання очікуваного прибутку, а також досягнення бажаного

рівня витрат виробництва. Важливим чинником вважають рівень нестабільності зовнішнього середовища, при якому перспективи зростання обсягу продажу та рентабельності виробництва втрачають визначеність і можуть змінюватися.

Темпи зростання попиту оцінюються для не пройденої частини поточної та наступної фази ЖЦП. Оцінюючи рентабельність, враховують, що досягнутий її рівень у СЗГ може залишитись незмінним або змінитися істотно, тому розрахунок доцільно робити на короткострокову та довгострокову перспективу й обов'язково брати до уваги рівень майбутньої нестабільності.

**Оцінка привабливості** СЗГ здійснюється наступним чином: на основі впливу економічних, політичних і технологічних умов на відповідну СЗГ оцінюють зростання попиту, рентабельності та рівня нестабільності. В результаті аналізу чинників, які визначають перелічені величини, прогнозують можливі зміни в їхніх тенденціях, загальні зрушення у близькій і далекій перспективі.

Аналіз чинників, які визначають попит, і оцінку змін у тенденціях його зростання здійснюють за шкалою інтенсивності (негативна зміна – (від 0 до –5), збереження попереднього стану – 0, позитивна зміна – (від 0 до +5). Аналогічно оцінюють зміни в тенденціях рентабельності продукції, яка залежить від рівня прибутку та витрат виробництва в певній СЗГ. Розраховану оцінку застосовують для коригування результатів екстраполяції для отримання якісної характеристики майбутньої тенденції.

---

### **8.3. Ключові фактори успіху стратегічних зон господарювання: види та характеристика**

---

#### ***8.3.1. Ключові фактори успіху (КФУ) та їх складові***

У діяльності будь-якої організації важливе значення мають ключові фактори успіху в СЗГ.

**Ключові фактори успіху (КФУ)** – головні індикатори фінансового і конкурентного успіху в даній галузі. Їх ідентифікація – один з головних пріоритетів розробки стратегії. Звичайно, для галузі характерні три-чотири таких фактора, а з них один – два найбільш важливі.

#### ***Фактори, що пов'язані з технологією:***

- науково-дослідний потенціал;
- здатність до інновацій у виробничих процесах і продукції;



**Фактори, що пов'язані з виробництвом:**

- використання ефекту масштабу виробництва;
- якість виробництва;
- висока фондовіддача;
- розміщення виробництва, що гарантує низькі витрати;
- забезпечення адекватною кваліфікованою робочою силою;
- висока продуктивність праці (особливо в трудомістких виробництвах);

– гнучкість виробництва при зміні моделей і розмірів.

**Фактори, що пов'язані з маркетингом:**

- добре підготовлений торговельний персонал;
- високий рівень після продажного обслуговування;
- широкий асортимент;
- могутня мережа дистриб'юторів /дилерів;
- висока швидкість доставки;
- гарантії покупцям.

**Фактори, що пов'язані з управлінням:**

- найвищий професійний рівень;
- спрямованість на якість;
- уміння швидко виводити товар на ринок зі стадії НДР;
- уміння швидко реагувати на зміни в зовнішнім середовищі;
- наявність управлінського досвіду.

**Інші типи КФУ:**

- сприятливий імідж і репутація;
- усвідомлення себе, як лідера;
- доступ до фінансового капіталу;
- патентний захист;
- загальні низькі витрати.

Кожне підприємство повинне представляти, які з факторів воно в стані реалізувати, причому це треба зробити краще, ніж конкурент, якщо необхідно підсилити свої позиції на ринку.

### **8.3.2. Поняття стратегічного центру господарювання**

Результатом внутрішньої сегментації є виділення **стратегічного центру господарювання**.

**Стратегічний центр господарювання (СЦГ)** – це внутрішньофірмовий організаційний підрозділ, що відповідає за розробку стратегічних позицій фірми і за кінцевий результат діяльності. Перший раз таку структуру ввела компанія General Electric.

**Головний критерій утворення СЦГ** – ефективність розвитку за конкретним стратегічним напрямком. **Об'єкти стратегічного планування** – це диверсифікованість діяльності фірми. Організаційно **СЦГ** повинні бути гнучкі, щонайкраще випускати визначений продукт на одному рівні. В американських компаніях, принцип групового управління виробничими відділеннями здійснюється через дочірні фірми. Вона має самостійність у рішенні поточних питань і у розробці стратегічних напрямків розвитку компанії. Утворення рівнів групового управління – результат збільшення масштабів діяльності транснаціональних корпорацій. Цей рівень представляє принципове нововведення в розвитку організаційної структури централізованого управління діяльності великих фірм.

---

#### 8.4. СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ ТА СИНЕРГІЗМ

---

Після того як визначений набір СЗГ, збалансований по фазах життєвого циклу, необхідно досліджувати його стійкість до потенційних стратегічних несподіванок, а також виявити стратегію взаємодії між СЗГ. У зв'язку з цим розглянемо два принципи: **стратегічної гнучкості і синергізму**.

**Принцип стратегічної гнучкості** – це здатність фірми до ефективного варіювання цілями, що забезпечують своєчасну й ефективну зміну набору СЗГ і проведеної у відношенні тих або інших СЗГ товарної, цінової й інвестиційної політики. **Принцип стратегічної гнучкості** заснований на конгломератній побудові СЗГ, що залежать від різних технологій, вимагають різнорідних економічних, соціальних, політичних і культурних умов. Ця зміна повинна базуватися на прогнозуванні стратегічних несподіванок як сприятливого, так і несприятливого характеру.

Допустимо, компанія працює в чотирьох СЗГ – СЗГ-1, СЗГ-2, СЗГ-3, СЗГ-4. Причому СЗГ-2 здатна забезпечити 50 % потенційної місткості ринку і відповідно значну масу прибутку компанії. Якщо в ній виникнуть несприятливі стратегічні несподіванки (посилиться державне регулювання, зміниться політична обстановка), то втрати фірми будуть істотними. Тому, незважаючи на те, що СЗГ-2 знаходиться у фазі росту і має перспективу перейти у фазу зрілості, доцільно продовжити дослідження ринку з метою пошуку нових СЗГ, що менше піддаються ризику.

Шляхом постійного відстеження (сканування) ринку і випереджальної зміни набору СЗГ (його диверсифікованості) фірма може

забезпечити **стратегічну гнучкість**, тобто незалежність ні від однієї СЗГ із погляду її впливу на можливість виживання фірми.

Однак необхідно відзначити, що **стратегічна і внутрішня гнучкість** фірми суперечать одна одній. Наскільки фірма диверсифікує свою зовнішню сферу, настільки ж знижується можливість переключення її внутрішніх ресурсів, що приводить до зниження ефективності функціонування виробничої системи. Дозволити це протиріччя можна за допомогою **синергізму**.

У загальному розумінні **синергізм** – це посилення зв'язку між елементами системи. В економічних системах ефект синергізму часто називають ефектом « $2 + 2 = 5$ », оскільки доходи від спільного використання ресурсів перевищують суму доходів від використання тих же ресурсів по окремоті.

На практиці в більшості компаній існує ефект масштабу, що полягає в тім, що велике виробництво з визначеним обсягом продажу має більш низькі витрати, чим декілька дрібних, що мають у сукупності той же обсяг продажів.

**Основне джерело синергізму** – використання одних і тих самих виробничих потужностей і видів ресурсів виробничої системи, а також створення для всіх СЗГ єдиної виробничої і соціальної інфраструктури.

Виокремлюють наступні види синергізму.

**1. Синергізм продажів.** Для декількох товарів використовуються одні і ті ж самі канали розподілу; управління процесом продажів відбувається з єдиного центру або використовуються одні складські приміщення. Якщо весь асортимент продукції складається з взаємозалежних товарів, то вони реалізуються спільно, що підвищує ефективність роботи торговельного персоналу. Загальна реклама, стимулювання збуту, добра репутація – все це здатне привести до збільшення доходу, отриманого на одиницю вкладених витрат.

**2. Оперативний синергізм** – результат більш ефективного використання основних засобів і персоналу, розподілу накладних витрат, спільного проведення навчання, крупних закупівель.

**3. Інвестиційний синергізм** виявляється внаслідок сумісного використання у всіх СЗГ виробничих потужностей, загальних запасів сировини, переносу досліджень і розробок з одного продукту на інший, загальної технологічної бази, спільної обробки виробів, використання того ж самого устаткування.

**4. Синергізм менеджменту** прямо не пов'язаний з його джерелами, однак здатний вплинути на ефективність функціонування фірми в цілому. Наведемо наступний приклад.

Відомо, що в різних галузях промисловості перед менеджерами виникають різноманітні стратегічні й оперативні проблеми. Якщо при вході в нову галузь керівництво фірми бачить, що виникаючі проблеми багато в чому схожі на ті, що зустрічалися раніш, воно має добрі шанси ефективно управляти новими проблемами і процесами. У даному випадку кожне поліпшення у керівництві позитивно позначиться на діяльності всієї компанії, тому ефект синергізму буде значним. Навпаки, якщо проблема в новій галузі є новою і незнайомою, позитивний ефект синергізму, на думку І. Ансофа, не тільки буде низьким, але і може виникнути загроза негативного ефекту рішення керівництва. Особливо це стосується галузей застосування високих технологій.

**Способи вимірювання синергетичного ефекту:**

– оцінка скорочення витрат у випадку спільного ведення операцій при даному рівні доходу;

– оцінка збільшення прибутку при даному рівні інвестицій.

Найважливіший принцип стратегічного менеджменту: чим вище очікувана нестабільність зовнішнього середовища, чим більша жорстка конкуренція в обраних СЗГ, тим більшого значення набуває використання концепції синергізму для забезпечення виживаності фірми.

---

## 8.5. СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИМОГИ ДО ЙОГО ФОРМУВАННЯ

---

### 8.5.1. Тракткування поняття «стратегічний набір»

Сучасне підприємство, щоб вижити в умовах ринкових відносин, змушене займатися багатоплановою діяльністю. Ця обставина вимагає мати в наявності деякий перелік взаємопов'язаних стратегій, котрі, по суті, і являють собою так званий «**стратегічний набір**». Відповідно до зазначеного треба навести трактування цього поняття.

«**Стратегічний набір**» – система стратегій різного типу, що формулюються й розробляються підприємством на визначений відрізок часу з урахуванням специфіки функціонування та розвитку цього підприємства для досягнення поставлених цілей.

Наявність у формулюванні «**стратегічного набору**» такої категорії, як час, указує на одну з найважливіших характеристик останнього – **реактивність**. Звідси випливає, що саме «**стратегічний набір**» є конкретним **адаптером** до динамічного

ринкового середовища, до нових ситуацій і несподіванок, котрі постійно виникають. Спрощена геометрична модель такого роду адаптера виглядає в такий спосіб.

Уявімо кожне завдання, що виникло на полігоні діяльності підприємства, вектором у деякому багатомірному просторі (рис. 8.1). Тоді всі схожі або, як ще кажуть, родинні завдання, що входять до однієї групи, утворюють «пучок» векторів, який, природно, матиме особливу властивість: зміна одного з отриманих векторів у визначеній мірі позначатиметься на величині інших.

Для позначеного пучка векторів знайдемо сумарний вектор, величина і напрямок якого визначатиметься усіма завданнями групи. Цей вектор і будемо вважати *проблемою*, що виникла.

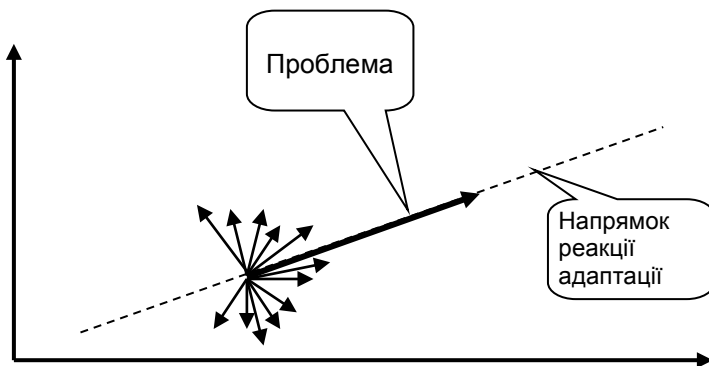


Рис. 8.1. Спрощена модель «стратегічного набору» як адаптера до ринкового середовища

З рис. 8.1 видно, як безліч завдань замінюється значущою проблемою, для вирішення якої й формується «*стратегічний набір*».

### 8.5.2. Вимоги до «стратегічного набору»

Така властивість «*стратегічного набору*», як *реактивність* (від *re...* і лат. *activus* – діяльний: здатний відповідати на вплив ззовні; здатність до реакції), формулює певні вимоги до останнього. Вони виражаються в такому:

1. *Гнучкість і динамізм* «*стратегічного набору*» щодо ступеня змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

2. *Надійність* «*стратегічного набору*» у змісті його раціонально-достатньої необхідності.

3. «**Стратегічний набір**» повинен виступати **балансом** основної господарсько-фінансової діяльності підприємства.

4. «**Стратегічний набір**» повинен виступати **регулятором** економічної безпеки підприємства.

5. Сувора **ієрархічність «стратегічного набору»** в плані його використання в конкретних ситуаціях та в плані його формулювання.

6. **Чіткість змісту «стратегічного набору».**

7. Розуміння спрямованості дії «**стратегічного набору**».

8. **Можливість коригування «стратегічного набору»** в нетривалий період.

Відносно останньої вимоги варто вказати на схему коригування «**стратегічного набору**» підприємства за допомогою системно-ситуаційного аналізу (ССА) внутрішнього, проміжного та зовнішнього середовища. Нині ця схема успішно застосовується менеджерами у практиці управління підприємством, фірмою, компанією.

### **8.5.3. Характеристика «стратегічного набору»**

«**Стратегічний набір**» можна охарактеризувати як орієнтир значущих характеристик та особливостей окремих (конкретних) підприємств, фірм, компаній. А це означає, що «**стратегічний набір**» «описує» ті особливості та специфіку організації, які є значущими тільки для неї та її діяльності. З цього випливає, що однакових «**стратегічних наборів**» для підприємств не існує, так само, як не існує й однакових стратегій. Це, у першу чергу, зумовлено такими чинниками:

а) умовами функціонування підприємств на визначених сегментах ринку;

б) ступенем відповідності внутрішнього середовища до зовнішнього оточення;

в) якісними показниками керівного складу;

г) іміджем підприємства та його торговельної марки і т. ін.

Тому виграшним, «переможним», буде той «**стратегічний набір**», котрий відбиває досягнутий рівень розвитку підприємства, особливості та умови його подальшого руху стосовно обраних стратегій.

«**Стратегічний набір**» формується відповідно до наявного потенціалу підприємства, а також його можливостей щодо забезпечення конкурентоспроможного рівня своєї продукції на ринку, тобто гарантованого досягнення стратегічних цілей у конкретний термін.

#### 8.5.4. Склад «стратегічного набору»

«**Стратегічний набір**» підприємства складається з таких стратегій:

- **загальної** для всього підприємства, фірми, компанії;
- **загальних конкурентних** за окремими бізнес-напрямами чи сферами діяльності;
- для кожної з функціональних підсистем (підрозділів, служб) підприємства – **функціональних** стратегій;
- **ресурсних** для забезпечення досягнення стратегічних цілей загального, функціонального та продуктово-товарного напрямів.

Умовою цього є обов'язкове залучення всіх фахівців, що знаходяться на тих рівнях (у підрозділах, службах), які розвиватимуться на основі відібраних стратегій. Саме в такій постановці питання забезпечується найбільша ефективність координації різних стратегій «**стратегічного набору**» в досягненні поставлених цілей.

Для кращого розуміння складу «**стратегічного набору**» підприємства, фірми або компанії розгляньмо такий на прикладі компанії McDonald's.

**Стисла характеристика компанії.** У 1993 р. McDonald's був лідером серед підприємств громадського харчування на світовому ринку, маючи відому торговельну марку і широкую мережу ресторанів із сукупним продажем у 22 млрд дол. США. Дві третини з 13 тис. ресторанів працювали на умовах франчайзингу під керівництвом 3750 власників / операторів в усьому світі. Продажі зростали в середньому на 8 % у США і на 20 % поза межами Америки протягом останніх 10 років.

Розробки компанії в галузі виробництва якісного харчування, технологічного устаткування, маркетингових і навчальних програм, систем управління й постачання стали стандартами галузі в усьому світі. Стратегічними пріоритетами компанії були: постійне зростання, забезпечення надзвичайної уваги клієнтові, підтримка репутації вмілого та якісного виробника, великий обсяг виробництва і просування торговельної марки McDonald's на світовому ринку.

«**Стратегічний набір**» компанії McDonald's у більшому ступені на зазначений період складався в основному з восьми стратегій. Наведемо їхню стислу характеристику.

1. **Стратегія зростання:** створення й відкриття додаткових ресторанів щороку як на території США, так і поза її межами;

масове залучення клієнтів за рахунок різних нововведень, у тому числі завдяки низьким цінам, спеціалізації меню та ін.

**2. Стратегія франчайзингу:** здійснення суворого добору в наданні франшиз.

**3. Стратегія будівництва і розміщення ресторанів:**

а) розміщувати ресторани тільки на зручній для відвідувачів території, яка, поза тим, здатна забезпечити довгострокове потенційне зростання обсягів продажу;

б) скорочувати вартість землі та будівництва за рахунок використання високоефективних будівельних технологій і рішень, великих закупівель устаткування і матеріалів, використовуючи свою систему функціонування на світовому ринку;

в) використовувати стандартні проектні рішення, які дозволяють спорудити привабливі зсередини і ззовні конструкції споруд і будівель та які забезпечуватимуть вільне паркування та створення ігрових майданчиків для дітей.

**4. Асортиментна стратегія:**

а) пропонувати обмежений набір страв;

б) розширювати продуктовий ряд за рахунок нових категорій «швидких» страв (курчата, мексиканська кухня, піца і т. ін.), а також включати більше позицій у меню для клієнтів, що піклуються про своє здоров'я (тут мається на увазі екологічно чиста їжа, знежирена, зі зниженим вмістом шкідливих для людини речовин і т. ін.);

в) здійснювати серйозну перевірку компонентів продукції з метою забезпечення високої якості й достатньої привабливості для клієнта до запуску нових товарів у масове виробництво.

**5. Виробнича стратегія:**

а) встановлювати суворі стандарти стосовно товару, що безпосередньо пов'язано з технологією виробництва і роботою ресторану (особливо, що стосується приготування страв, чистоти приміщень); здійснювати дружелюбне й чесне касове обслуговування клієнтів; будувати свої відносини з постачальниками на взаємовигідній виробничій основі, щоб бути впевненими в постачанні продуктів найвищої якості;

б) розробляти устаткування й виробничі системи, які б дозволяли поліпшити можливість обслуговування гарячими та добре провареними стравами, швидше та з більшою акуратністю.

**6. Стратегія просування товарів:**

а) зміцнювати імідж компанії в галузях якості, обслуговування, екологічної чистоти та взаємної користі для клієнтів, використовуючи засоби масової інформації для реклами і стимулювання системи



збуту на основі виплати винагород у вигляді відсотків від річних обсягів продажу кожного з ресторанів;

б) продовжувати використовувати розумні ціни й додаткові вигоди для забезпечення постійного потоку клієнтів;

в) використовувати ім'я Рональд Макдональдс для створення більш привабливого образу серед дітей і приставки *Мак* для посилення зв'язку позицій меню і компанії McDonald's.

#### **7. Стратегія добору і підготовки персоналу:**

а) пропонувати персоналу справедливі та недискримінаційні в кожному підприємстві ставки заробітної плати; навчати мистецтву працювати; заохочувати як індивідуальну роботу, так і роботу в команді; пропонувати можливість службового зростання;

б) наймати на роботу службовців, що мають гарні виробничі навички і чесність, проводити навчання їх прийомом роботи, які будуть тільки на користь клієнтам;

в) забезпечувати ретельну підготовку персоналу, щоб максимально задовольняти вимоги клієнтів і розширювати бізнес у сфері швидкого приготування їжі за рахунок франчайзингу; підготовку управителів ресторанами та їхніх помічників (наприклад, інструктори «Університету Гамбургер» у чотирьох студентських містах штату Іллінойс, Німеччини, Англії та Японії в 1992 р. підготували понад 3 тис. студентів для роботи при спілкуванні 20 мовами).

#### **8. Соціальна стратегія:**

а) розробляти в соціальній сфері підтримувальні освітні програми для студентів, що працюють;

б) враховувати різноманітні мотиви виконавців для роботи в мережі ресторанів компанії;

в) надавати франшизи неповнолітнім;

г) забезпечувати клієнтів корисною інформацією про товари компанії.

### **Узагальнюючий висновок**

Розглядаючи портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства, спершу необхідно звернутися до сегментації ринку. **Сегментація ринку** – це складний і відповідальний процес, що являє собою поділ ринку, тобто поділ клієнтів організації на певні групи, які мають однакові потреби. Призначення сегментації ринку полягає у встановленні можливостей створення або придбання нових напрямів діяльності; потреби розвитку або відмови від поточних напрямів діяльності. Таку сегментацію здійснюють у два етапи: **макросегментація** за критеріями потреби,

технології, типу споживачів, географічного району та **мікросегментація** на основі соціально-демографічних характеристик споживачів, вигод, на які претендують потенційні клієнти, стилю життя.

**Сегментація ринку** передбачає вибір цільових сегментів та, відповідно, виділення стратегічних зон господарювання, тобто певних сегментів ринку, на яких організація має або хоче мати вихід. Оцінка привабливості СЗГ може здійснюватись як за одним критерієм, так і бути багатокритеріальною. Важливим завданням менеджменту є визначення набору СЗГ, для управління яким необхідно компромісне сполучення суперечливих коротко- і довгострокових орієнтирів. До таких орієнтирів відносяться коротко- і довгострокові перспективи росту, коротко- і довгострокові перспективи рентабельності, стратегічна гнучкість, синергізм.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Що розуміється під «стратегічним набором» сучасного підприємства?

2. Поясніть твердження: «Стратегічний набір – це адаптер підприємства до ринкових змін».

3. Опишіть спрощену модель «стратегічного набору» як адаптера до ринку.

4. Сформулюйте сім вимог до «стратегічного набору».

5. Опишіть алгоритм коригування «стратегічного набору» сучасного підприємства.

6. Охарактеризуйте склад «стратегічного набору» підприємства.

7. У чому проявляється необхідність здійснення сегментації ринку?

8. Розтлумачте поняття «стратегічна позиція» та «стратегічні зони господарювання».

9. Укажіть на ключові фактори успіху стратегічних зон господарювання та надайте їм коротку характеристику.

10. У чому проявляється стратегічна гнучкість та синергізм в діяльності сучасних підприємств?

## РОЗДІЛ 9

### СТРАТЕГІЧНИЙ БАЛАНС ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ ЙОГО СКЛАДАННЯ

---

**Ключові терміни:** *стратегічна інформація, джерела інформації, методи збору інформації, стратегічний баланс.*

#### **Питання розділу**

9.1. *Стратегічна інформація: види, джерела, способи і методи збору.*

9.2. *Поняття стратегічного балансу підприємства. Коротка характеристика методів складання стратегічного балансу.*

*Відомо, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний із факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Основне правило все ж існує: потрібно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їх взаємозв'язку та взаємозалежності. А для цього треба розпочинати зі збору інформації, яка в стратегічному менеджменті називається стратегічною інформацією.*

#### **9.1. СТРАТЕГІЧНА ІНФОРМАЦІЯ: ВИДИ, ДЖЕРЕЛА, СПОСОБИ І МЕТОДИ ЗБОРУ**

---

Здійснення стратегічного управління вимагає створення спеціальної системи відстеження ринку і отримання так називаної

**стратегічної інформації.** Нині основними методами збору такої інформації є:

1) **аналіз** матеріалів, опублікованих у книгах, журналах та інших інформаційних виданнях;

2) **участь** у професійних конференціях, аналіз досвіду діяльності різних організацій;

3) **вивчення** думки працівників організації, покупців і постачальників;

4) **проведення** зборів і нарад з метою обговорення деяких актуальних питань тощо.

Звісно, що **стратегічна інформація** черпається із великої кількості джерел. Так, наприклад, **інформацію про зовнішнє середовище** можна отримати із власного досвіду, журналів та газет, звітів, книг, від колег, із професійних нарад та галузевих конференцій, від персоналу організації та інших джерел.

**Інформація про внутрішнє середовище** може бути зібрана також зі звітів, із конференцій, професійних нарад, зі спілкування з персоналом організації та менеджерами, та інших джерел.

Отримана з таких джерел інформація про середовище надходить до вищого керівництва і співробітників планового відділу, які на основі неї формують прогнози, управлінські рішення та ін.

Необхідна інформація може бути поділена на:

1) **первинні дані**, що одержані під час спеціально проведених досліджень;

2) **вторинні дані**, що отримані з внутрішніх і зовнішніх джерел. Збирання вторинної інформації здебільшого передує збиранню первинної. Вторинна інформація дає змогу досліднику глибше ознайомитися з ситуацією, з тенденціями зміни тощо. Однак при цьому можливі певна неузгодженість показників, різний рівень новизни інформації, проблема оцінки її достовірності.

3) **третинна інформація**, що може бути одержана від осіб, які не мають прямого відношення до об'єкту (виробника, посередника, продавця і т. ін.).

Для роботи з інформацією вона формується у так названу базу даних. Для цього використовуються наступні способи і методи її збору.

До способів отримання **стратегічної інформації** відносять:

– **сканування** (пошук вже сформованої, тобто ретроспективної інформації);

– **моніторинг** (відстеження поточної інформації, яка з'являється);

– **прогнозування** (створення інформації про майбутній стан середовища).

Для отримання **стратегічної інформації** використовують кількісні та якісні дослідження.

**Кількісні дослідження** – це різноманітні способи збирання інформації, які ґрунтуються на використанні структурованих (всі опитувані відповідають на одні й ті ж запитання) або неструктурованих (інтерв'юер задає наступні запитання залежно від отриманої відповіді) запитань закритого типу, результати яких обробляються за допомогою впорядкованих кількісних процедур.

**Якісні дослідження** – передбачають збирання, аналіз та інтерпретацію інформації внаслідок спостереження за діяльністю і висловленими думками людей.

Якісні дослідження проводяться зазвичай за допомогою **спостереження** та **методу фокус-групи**.

**Спостереження** – це метод отримання первинної інформації про конкретний об'єкт шляхом дослідження вибраних груп людей, дій і ситуацій.

**Метод фокус-групи** передбачає формування групи в кількості 8–12 учасників та проведення дискусії з метою генерації ідей, ознайомлення з запитаними споживачів, вивчення реакції на певні дії.

Слід зазначити, що невелика організація може й не мати коштів чи персоналу для проведення такого глибокого аналізу, однак незалежно від рівня аналізу, важливість комунікативної функції неможливо переоцінити. Якщо ж зібрану інформацію не використовують у формуванні стратегії або її подають у непридатній для подальшого використання формі, то кошти й час затрачені даремно.

Після збирання стратегічної інформації розпочинають складати **стратегічний баланс підприємства**.

## 9.2. ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЛАНСУ ПІДПРИЄМСТВА.

### КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ СКЛАДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЛАНСУ

---

**Стратегічний баланс** – це певне поєднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками з

порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

До того ж, найбільші **загрози** виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства. **Можливості** – це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони.

До **особливостей стратегічного балансу** відносять наступні:

1) суб'єктивний характер добору факторів, що становлять сильні/слабкі сторони підприємства, за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

2) ймовірність та ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);

3) необхідність постійного складання та перегляду стратегічного балансу, оскільки середовище, швидко змінюючись, потребує постійної уваги до себе.

Відомі на європейському і американському ринках фірми і компанії, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають **стратегічний баланс** у вигляді PEST, SPACE, SNV або SWOT-аналізу за обраним переліком і оцінками факторів.

**PEST-аналіз** – це один з підходів до аналізу зовнішнього середовища, який здобув у вітчизняній літературі назву СТЕП-аналіз через чотири компоненти макрооточення, що в значній мірі впливають на організацію. Це такі компоненти: *соціальна, технологічна, економічна і політична*. Мета **PEST-аналізу** – виявлення й оцінка впливу найважливіших факторів макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства. При цьому встановлюються події, що не є підконтрольними підприємству, але які досить вагомо впливають на результати господарювання.

Для узагальнення інформації про зовнішнє середовище пропонується використовувати спеціальну таблицю (табл. 9.1).

Діагностика кожної події здійснюється шляхом присвоєння їй визначеної ваги – від одиниці (найбільш вагомої) до нуля (незначне). Сума ваг повинна дорівнювати одиниці. Оцінка ступеня впливу кожної події здійснюється за 5-бальною шкалою (5 – сильний вплив; 1 – відсутність загрози). Середньозважені оцінки визначаються шляхом множення ваги події на силу її впливу. Потім розраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Одним з найпопулярніших методів аналізу й оцінки середовища є **SWOT-аналіз** (як абревіатура англійських слів), що дозволяє здійснити сумісне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 9.1

**PEST-аналіз факторів макросередовища**

Політика	Економіка
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державна стабільність.</li> <li>2. Зміни законодавства.</li> <li>3. Державний вплив в галузі.</li> <li>4. Державне регулювання конкуренції в галузі.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад).</li> <li>2. Курс національної валюти і ставка рефінансування.</li> <li>3. Рівень інфляції.</li> <li>4. Рівень безробіття.</li> <li>5. Ціни на енергоносії.</li> </ol>
Соціум	Технологія
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демографічні зміни.</li> <li>2. Зміни структури доходів.</li> <li>3. Соціальна мобільність населення.</li> <li>4. Активність споживачів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державна технічна політика.</li> <li>2. Значущі тенденції в галузі НДР.</li> <li>3. Нові продукти, нові патенти.</li> </ol>

**Сильні сторони (Strength)** – це внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурси, що можуть зумовити переваги, які організація використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити свої позиції на ринку. З сильних сторін найважливішими вважають ті, які забезпечують організації істотне випередження конкурентів.

**Слабкі сторони (Weakness)** – це види діяльності, які фірма здійснює не досить добре або ресурси, складові потенціалу, що неправильно використовуються. Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем керівництва з метою їх усунення.

**Можливості (Opportunities)** – позитивні чинники зовнішнього середовища, які організація намагається використати для зміцнення своєї позиції.

**Загрози (погрози)** – негативні чинники зовнішнього середовища, які перешкоджають руху підприємства в напрямку досягнення

своїх цілей та мають бути під постійним контролем керівництва з метою уникнення чи зменшення їхнього впливу на організацію.

Ці складові об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінюються керівництвом організації.

*Приблизний набір характеристик*, висновок за якими дозволяє скласти список слабких і сильних сторін організації, а також список загроз і можливостей для неї, що містяться у зовнішньому середовищі за рекомендаціями А. Томпсона і А. Стріклєнда [«Стратегический менеджмент», 1998] може бути наступним:

*Сильні сторони:*

- видатна компетентність та висока кваліфікація;
- адекватні фінансові ресурси;
- добра репутація в покупців;
- відомий лідер ринку;
- винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності організації;
- можливість одержання економії від росту обсягу виробництва;
- захищеність (хоча б десь) від сильного конкурентного тиску;
- підходяща технологія;
- переваги в області витрат;
- переваги в області конкуренції;
- наявність інноваційних здібностей і можливості їхньої реалізації;
- перевірений часом менеджмент.

*Слабкі сторони:*

- немає ясних стратегічних напрямків;
- конкурентна позиція, що погіршується;
- застаріле обладнання;
- більш низька прибутковість;
- недолік управлінського таланту і глибини володіння проблемами;
- відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності;
- погане відстеження процесу виконання стратегії;
- внутрішні виробничі проблеми;
- вразливість стосовно конкурентного тиску;
- відставання в області досліджень і розробок;
- дуже вузька виробнича лінія;
- слабе представлення про ринок;
- конкурентні недоліки;
- нижче середнього маркетингові здібності;
- нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії.



*Можливості:*

- вихід на нові ринки або сегменти ринку;
- розширення виробничої лінії;
- збільшення розмаїтості у взаємозалежних продуктах;
- додавання супутніх продуктів;
- вертикальна інтеграція;
- можливість перейти в групу з кращою стратегією;
- самовдоволення серед конкуруючих фірм;
- прискорення росту ринку.

*Загрози:*

- можливість появи нових конкурентів;
- ріст продажів товарів-субститутів;
- уповільнення росту ринку;
- несприятлива політика уряду;
- зростаючий конкурентний тиск;
- рецесія і загасання ділового циклу;
- зростання сили торгу в покупців і постачальників;
- зміна потреб і смаку покупців;
- несприятливі демографічні зміни.

Метод **SWOT-аналізу** передбачає:

- 1) пошук можливостей і загроз, що містяться у зовнішньому середовищі організації;
- 2) дослідження сильних і слабких сторін організації;
- 3) визначення ланцюгових зв'язків між цими двома групами чинників.

**SWOT-аналіз** виконується за стандартною процедурою в три етапи.

*Перший етап* – виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища організації з подальшим їх рангуванням.

На даному етапі оцінюють значення окремих можливостей, позиціонуючи їх на полях матриці можливостей (табл. 9.2).

Матрицю можливостей будують у такий спосіб. Зверху відкладають рівень впливу можливості на діяльність організації (сильний, помірний, малий), збоку – ймовірність використання цієї можливості (висока, середня, низька). Виявлені у зовнішньому середовищі можливості, що перелічені вище, записують на полях матриці. Можливості, які записані на полях «ВС», «ВП», «СС», мають велике значення для організації, їх обов'язково потрібно використати, а ті можливості, які потрапили на поля «СМ», «НП», «НМ», практично не заслуговують на увагу під час подальшого аналізу. Використання можливостей, які перебувають на інших полях, доцільне за наявності ресурсів.

Таблиця 9.2

## Матриця можливостей

Ймовірність використання організацією можливості	Вплив можливостей на діяльність організації		
	сильний	помірний	малий
Висока	Поле "BC"	Поле "BP"	Поле "BM"
Середня	Поле "CC"	Поле "CP"	Поле "CM"
Низька	Поле "NC"	Поле "NP"	Поле "NM"

Аналогічно здійснюють аналіз загроз, виявлених у зовнішньому середовищі. Для цього заповнюють матрицю загроз (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

## Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Наслідки реалізації загрози			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	«легкі пошкодження»
Висока	Поле "BP"	Поле "BK"	Поле "BV"	Поле "BL"
Середня	Поле "CP"	Поле "CK"	Поле "CV"	Поле "CL"
Низька	Поле "NP"	Поле "NK"	Поле "NV"	Поле "NL"

Матрицю будують таким чином: зверху відкладають можливі наслідки, до яких може призвести реалізація загроз (руйнування, критичний стан, важкий стан, «легкі пошкодження»); збоку – ймовірність реалізації загрози (висока, середня, низька). Виявлені під час аналізу конкретної ситуації загрози зовнішнього середовища, перелічені вище, записують на полях матриці загроз. Загрози, які потрапили на поля «BP», «BK», «CP», найнебезпечніші для організації і вимагають термінового й обов'язкового усунення. Загрози, розміщені на полях «BV», «CK» і «NP», також мають перебувати під постійною увагою керівництва і бути усуненими, хоча і решту загроз не ігнорують під час розгляду.

*Другий етап SWOT-аналізу.* На основі аналізу окремих чинників внутрішнього середовища складають конкретний перелік слабких і сильних сторін організації з подальшим їх рангуванням. Для цього здебільшого застосовують метод визначення профілю внутрішнього середовища (табл. 9.4).

Таблиця 9.4

**Оцінка внутрішнього середовища організації**

Компоненти, чинники	Вагомість чинника	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
1	2	3	4	5
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...

У графу 1 табл. 9.4 вписують окремі чинники, які характеризують компоненти внутрішнього середовища. Кожному з факторів експертним образом дається оцінка:

- **важливість для галузі за шкалою:** «3» – велика, «2» – помірна, «1» – слабка;
- **вплив на організацію за шкалою:** «3» – сильне, «2» – помірне, «1» – слабке, «0» – відсутність впливу;
- **спрямованість впливу за шкалою:** «+1» – позитивна, «-1» – негативна.

Завершальним моментом є визначення інтегральної оцінки як добутку трьох експертних оцінок, що свідчить про рівень важливості чинника для організації. За рівнем інтегральної оцінки обирають найважливіші з них для подальшої оцінки.

*Третій етап методу SWOT-аналізу.* Після того, як чинники внутрішнього й зовнішнього середовища проранговано і сформовано конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей, настає останній етап процесу оцінки середовища, тобто встановлення зв'язків між ними. Для цього заповнюють матрицю **SWOT-аналізу** (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

## Матриця SWOT

	<i>Можливості</i> 1. 2. 3. ...	<i>Загрози</i> 1. 2. 3. ...
<i>Сильні сторони</i> 1. 2. 3. ...	<i>Поле «СіМ»</i>	<i>Поле «СіЗ»</i>
<i>Слабкі сторони</i> 1. 2. 3. ...	<i>Поле «СлМ»</i>	<i>Поле «СлЗ»</i>

У верхній частині матриці записують можливості та загрози зовнішнього середовища, виявлені й проранговані на першому етапі **SWOT-аналізу** (див. табл. 9.2 і 9.3). Зліва відповідно вписують результати попереднього етапу **SWOT-аналізу** (див. табл. 9.4). На кожному з чотирьох полів потрібно розглянути всі можливі парні комбінації та визначити ті, які треба враховувати для вибору стратегії:

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

– **поле СіЗ** – передбачає використання стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

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

– **поле СлЗ** – іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Здійснюючи аналіз середовища організації слід мати на увазі, що можливості й загрози можуть переходити з одного стану в інший:

нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент або, навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити в організації додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули або ще не помітили.

**Методика SNW-аналізу** передбачає виявлення найбільш значущої інформації про внутрішнє середовище компанії по заданих регістрах і їхній оцінці за критерієм «добре – нейтрально – погано» для прийняття стратегічних рішень. **SNW-аналіз** – є абрєвіатурою: Strength (сильна сторона), Neutral (нейтральна сторона), Weakness (слабка сторона). На відміну від аналізу слабких і сильних сторін **SNW-аналіз** так само пропонує середньоринковий стан (N).

Основна причина додавання нейтральної сторони є те, що найчастіше для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли дана конкретна організація щодо усіх своїх конкурентів по усім крім однієї ключовим позиціям знаходиться в стані N, і тільки по одному в стані S.

### **Узагальнюючий висновок**

Складання **стратегічного балансу** – досить поширений вид діяльності на успішних підприємств Заходу та Сходу, який являє собою певне єднання факторів (загроз і можливостей), що негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства і об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені його керівниками, з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. **Аналіз середовища** – це важливий процес розробки стратегії організації, але і дуже складний процес, що вимагає уважного відстеження процесів, що відбуваються у середовищі, оцінки факторів і встановлення зв'язків між факторами і тими сильними і слабкими сторонами, а також можливостями і загрозами, які містяться у зовнішньому середовищі, тобто у ринковому просторі.

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

**SWOT-аналіз** – це своєрідна форма подання інформації, що передбачає пошук можливостей і загроз, які містяться у зовнішньому

середовищі організації, дослідження сильних і слабких сторін організації, визначення ланцюгових зв'язків між цими двома групами чинників.

Вище керівництво має стимулювати зусилля підлеглих, вимагаючи поглибленого об'єктивного аналізу середовища організації. Адже один із постулатів менеджменту звучить так: «Проблеми, які висуває перед організацією зовнішнє середовище, визначають оптимальну модель її поведінки».

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Яку роль відіграє інформація в діяльності сучасного підприємства?
2. Які джерела використовуються для отримання необхідної інформації?
3. Охарактеризуйте методи отримання стратегічної інформації.
4. Кількісні і якісні методи дослідження: сутність, зміст, призначення.
5. Призначення і зміст SWOT-аналізу.
6. Опишіть основні етапи проведення SWOT-аналізу.
7. Методика і сутність проведення SNW-аналізу.
8. Призначення і сутність PEST-аналізу.
9. Розкрийте поняття стратегічного балансу підприємства.
10. Наведіть коротку характеристику методів складання стратегічного балансу.

## ВИСНОВОК

---

---

Сучасний етап трансформації економіки України, на якому спостерігаються елементи виходу із загальносистемної кризи, вимагає активного розвитку й впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах. У наукових дослідженнях щодо стратегічного менеджменту підприємствами, що працюють на ринках України, Росії і інших держав пострадянського простору, існують не тільки не досліджені, але й не поставлені чітко до цих пір проблеми й завдання останнього. Так, наприклад, у недостатній мірі розроблена концепція стратегічного управління підприємством, що буде адекватною умовам економіки та ринку, що формуються.

В умовах великих флуктуацій зовнішнього середовища, що є характерними для кризового етапу економіки, стратегія може бути сформульована тільки в формі за оптимістичним або песимістичним сценаріями. Тому такі сценарії характеризують майбутні можливості з погляду дослідницького стратегічного планування, спираючись при цьому, як на вихідну, так і на кінцеву інформацію при прийнятті рішень. Але ж за умови значно високого ступеню невизначеності економічних процесів присутня неможливість однозначного прогнозування майбутнього розвитку подій. А це потребує необхідності розробки відповідних методів, які забезпечують прийняття правильних управлінських рішень у сучасних умовах. Тому стратегічне управління і як наука, і як практичний інструмент сьогодні є нагальним для будь-якої організації, що планує підвищити свою стійкість на ринку і досягти ринкової мети.

## ЛІТЕРАТУРА

---

### **Основна:**

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправ. і допов. – Київ : Центр навч. літ., 2004. – 400 с.
2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. / Л. Д. Забродська. – Харків : Консум, 2004. – 208 с.
3. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатієва. – Київ : Каравела, 2008. – 480 с.
4. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – Київ : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. – 560 с.
5. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. Д. Іщук, І. В. Жалінська. – Київ : Кондор, 2003. – 194 с.
6. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства : навч. посіб. / О. М. Сумець. – Харків : Планета-прінт, 2016. – 288 с.
7. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. / О. М. Сумець, В. М. Власовець. – Харків : Планета-Прінт, 2018. – 120 с.
8. Сумець О. М. Стратегія підприємства: теорія, ситуації, приклади : навч. посіб. / О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. – Харків : Міськдрук, 2010. – 322 с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

### **Додаткова:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер с. англ. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
2. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.



3. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
4. П'ятницька Г. В. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. В. П'ятницька. – Київ : Логос, 2006. – 568 с.
5. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – 2-е вид., допов. – Львів : Новий Світ-2000 ; Альтаїр-2002, 2003. – 272 с.
6. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – Київ : КНТУ, 2004. – 346 с.
7. Сумець О. М. Інноваційні стратегії : навч. посіб. / О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. – 2-ге вид., допов. – Харків : Міськдрук, 2010. – 244 с.
8. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : навч. посіб. / О. М. Сумець, М. Б. Тумар. – Київ : Хай-Тек Прес, 2008. – 400 с.
9. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи, 1998. – 576 с.

## СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ

---

**Безпосереднє оточення** – це та частина зовнішнього середовища, з якими організація перебуває у прямому контакті.

**Внутрішня конкурентна перевага** – це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності.

**Внутрішнє середовище** – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації.

**Виробнича стратегія** – це є діяльність з опрацювання процесу створення необхідних для споживачів продуктів і послуг та управління цим процесом.

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

**Довгострокове планування** – це кількісне планування, що здійснюється на основі екстраполяції.

**Експансія ринку** – створення або захоплення нового сегмента ринку, розвиток ринку і (або) виробничого потенціалу.

**Зовнішня конкурентна перевага** – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» завдяки повнішому задоволенню його потреби.

**Інтеграція вертикальна** – це стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями («уперед» – із системою розподілу кінцевої продукції підприємства, або «назад» – зі споживачами).

**Інтеграція горизонтальна** – це інтеграція з партнерами, що полягає у виборі системи рішень відносно необхідності встановлення зв'язків.

**Керована підсистема підприємства** є об'єктом управління і являє собою взаємозалежні структурні підрозділи (основні й допоміжні цехи, служби і т. ін.) і процеси безперервного руху виробничих фондів, виражених у грошовій, продуктивній і товарній формах.

**Керівна підсистема** – це сукупність органів управління підприємства.

**Конкурентні переваги** – це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами.

**Конкурентний статус** – це позиція організації в конкурентній боротьбі, своєрідний визначник її положення на ринку.

**Конкурентоспроможність потенціалу підприємства** – це комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка виражає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних індикаторів підприємств-конкурентів.

**Кредо** – це символ віри, основа світогляду, переконання.

**Логістична стратегія** – це комплекс рішень, планів і заходів, пов'язаних з ефективним управлінням матеріальними і супутніми їм потоками (інформаційними, фінансовими та ін.).

**Макрооточення** – сукупність факторів, на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

**Макросегментація** – це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології.

**Маркетингова стратегія** – це стратегія, що орієнтує на ринкові цінності.

**Мікросегментація** – це процес визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару.

**Місія** – основна, загальна мета організації, чітко виражена причина її існування, її призначення.

**Потреба** – це функція (або комбінація функцій), яку намагаються задовольнити (наприклад, автомобіль може бути особистим транспортом, засобом для роботи чи соціальним символом, а також може поєднувати усі ці функції).

**Реструктуризація** – це спосіб зміцнення підприємств і пристосування їх до динамічних умов ринку.

**Сегментація ринку** – це процес поділу ринку, тобто поділ клієнтів організації на певні групи, які мають однакові потреби.

**Синергізм** – це посилення зв'язку між елементами системи.

**Спостереження** – це метод отримання первинної інформації про конкретний об'єкт шляхом дослідження вибраних груп людей, дій і ситуацій.

**Стратегічний** – той, що стосується стратегії; найважливіший, першочерговий для досягнення генеральних цілей на якомусь етапі.

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

**Стратегічний набір** – система стратегій різного типу, що формулюються й розробляються підприємством на визначений відрізок часу з урахуванням специфіки функціонування та розвитку цього підприємства для досягнення поставлених цілей.

**Стратегічний план** являє собою чітко окреслений документ, що має свою структуру та зміст.

**Стратегічний потенціал** – це можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

**Стратегічна позиція** – це стартовий граничний стан системи для досягнення стратегічних цілей.

**Стратегічне бачення** – це перспективний погляд на напрями розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити і чого досягти.

**Стратегічне планування** – це вид управлінської діяльності, пов'язаний з розробкою стратегій на основі набору дій і рішень (що приймаються керівництвом), спрямованих на досягнення цілей підприємства.

**Стратегічне планування** носить альтернативний характер (припускає альтернативність для досягнення довгострокових цілей), передбачає розробку альтернативних версій розвитку майбутнього фірми.

**Стратегічне управління** – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей.

**Стратегічне управління** – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

**Стратегія** – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.

**Стратегія** – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей.

**Стратегія** є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності.

**Стратегія** – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, прийнятий у відповідності зі своїми продуктивними, фінансовими й іншими можливостями.

**Стратегія глобалізації** – стратегія підприємства, що характеризується виходом на так звані «загальні ринки», тобто ринки інших регіонів, держав.

**Стратегією диверсифікації** – це деякий план проникнення в нові сфери діяльності.

**Стратегія зростання** – це досить неоднозначне поняття, оскільки воно пов'язане як із набором вироблених продуктів, так і з ринками, що споживають ці продукти.

**Стратегія матеріально-технічного забезпечення** – це діяльність, що спрямована на оптимальний розподіл і забезпечення необхідної швидкості матеріальних потоків.

**Стратегія науково-дослідних і проектно-конструкторських розробок** – це план дій підприємства зі створення й подальшого використання новацій або інновацій.

**Фінансова стратегія** в загальному вигляді являє собою план фінансового розвитку підприємства.

## ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

---

**Альберт М.** 22, 149

**Ансофф І.** 23, 25, 61, 65, 137, 148

**Ален Р. В.** 65

**Вінокуров В. А.** 71

**Віханський О.** 148

**Гелбрейт Дж.** 109

**Дибська В. В.** 55

**Ділл У.** 110

**Дойль П.** 24, 38, 48

**Друкер П.** 61

**Мақдональдс Р.** 169

**Мескон М.** 22, 149

**Мінцберг Г.** 27, 32

**Наполеон Хіл** 63

**Оберемчук В. Ф.** 66

**Оборська С. В.** 23, 24, 39

**Олдріч Г.** 110

**Остер Ш. М.** 22

**Ожегов С. І.** 21, 23, 63

**Томпсон А.** 22, 35, 39, 40, 67, 71, 75, 82, 104, 105, 110, 137, 148, 176

**Портер М.** 40, 43, 44, 100, 107, 134, 136

**Рональд В. Ален** 65

**Ру Д.** 103

**Сергеев В. І.** 55

**Стрікленд А.** 22, 35, 39, 40, 67, 71, 75, 82, 137, 148

**Сульє Д.** 103

**Файоль А.** 85

**Форд Г.** 63, 69

**Харрісон Дж.** 104, 105

**Хедуорі Ф.** 22, 149

**Чандлер А. Д.** 22

**Шекшуєв О. Я.** 10

**Шершньова З. Є.** 24, 25

## **ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК**

---

- Бюджетне планування** 60
- Виробнича стратегія** 50
- Галузь** 103
- Гнучкість** 165
- Діагностика середовища** 18
- Ділова стратегія** 36, 83
- Діловий рівень** 43
- Довгострокове планування** 60, 87
- Експансія** 39
- Зона стратегічних ресурсів** 158
- Ієрархічна модель** 110
- Інтеграція** 39
- Ключові фактори успіху** 160
- Конкурентна стратегія** 43
- Конкурентоспроможність потенціалу** 128
- Конкурентні переваги** 134
- Конкурентний статус** 137
- Корпоративна стратегія** 34
- Корпоративний рівень** 34
- Кредо** 63
- Логістична стратегія** 52
- Макросегментація** 154
- Макрооточення** 18, 99
- Маркетингова стратегія** 46
- Мета підприємства** 70



Метод різниць 130  
Метод рангів 131  
Мікросегментація 155  
Місія 65

**Неієрархічна модель 110**

**Операційна стратегія 37**  
Операційний рівень 33

**Реструктуризація 41**

**Сегментація ринку 154**  
Стратегія 16, 20–26  
Стратегія зростання 38  
Структура потенціалу 120  
Синергізм 163  
Система 111 – 555 134  
Стратегія диверсифікації 39  
Стратегія диференціації 40  
Стратегія НДіПКР 49  
Стратегія управління персоналом 51  
Стратегічна позиція 156  
Стратегічне бачення 64  
Стратегія підприємства 20  
Стратегічне планування 61, 85  
Стратегічне управління 13  
Стратегічний баланс 173  
Стратегічний менеджмент 15, 17, 31  
Стратегічний набір 52, 164  
Стратегічний план 91  
Стратегічний потенціал 119  
Стратегічний центр господарювання 161  
Стратегічні цілі 75, 80, 81  
Структура 17

**Управління на основі гнучких негайних рішень 145**  
**Управління на основі екстраполяції 143**  
**Управління на основі передбачення змін 144**  
**Управління за «слабкими сигналами» 146**  
**Управління в умовах стратегічних несподіванок 145**

**Ф**актор 30

Фінансові цілі 75

Функціональний рівень 37

Функціональна стратегія 37, 83

## Додаток

### **ТИПОВІ ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

---

**Завдання 1.** Установіть відповідно до вище приведеної типології приналежність підприємств до конкретного виду, типу та організаційної форми.

#### ***Пивобезалкогольний комбінат «Славутич»***

Комбінат почав свою діяльність наприкінці 1974 року. Підприємство залишалося одним з найбільших в українській пивній індустрії – його виробничі потужності складали до 1996 року 7,2 млн декалітрів (дкл) на рік. У 1997 році «Славутич» виробив 6,5 млн дкл пива і зайняв за обсягами виробництва 6-е місце в Європі.

У 1996 році обсяг продажів комбінату склав 16,6 млн дол., чистий прибуток – 2,7 млн дол. (ріст продажів у порівнянні з 1996 роком – 72,9 %, зростання прибутку – 39,2 %), а в 1997 році – 24,8 млн дол. і 5,1 млн дол., відповідно. На комбінаті зайнято 587 чоловік. За оцінками експертів, «Славутич» у 1998 році займав 13 % українського ринку пива, а на початку третього тисячоліття – близько 14 %. Завдяки стратегічному партнерству з ВВН комбінат проводить серйозну модернізацію – 20 млн дол. прямих інвестицій спрямовано на збільшення потужностей комбінату до 12 млн дкл.

Сьогодні «Славутич» – одне із самих передових підприємств харчової промисловості України. Комбінат оснащений сучасним устаткуванням, створена сильна мережа регіональних торговельних представництв, вкладаються значні кошти в рекламу.

#### ***Акціонерне товариство «Червоний Жовтень»***

АТ «Червоний Жовтень» – найбільша кондитерська група на території Росії, що складається з 8 великих кондитерських фабрик. Вона виробляє більш 60 тис. тонн продукції асортиментом більш 300 найменувань, що складає 20 % від усього російського шоколаду, 10 % – від карамелі, 10 % – від глазурованих цукерок, 25 % – від виробленого в Росії іриса. Близько 95 % виробів йде на внутрішній ринок, де вони користуються дуже великим попитом.

Фінансове становище АТ стабільне і досить привабливе. Активи незмінно ростуть і знаходилися наприкінці 1996 року на рівні 90,3 млн дол. Обсяг продажів за 1997 рік склав 181,5 млн дол. Рентабельність продажів знаходиться на рівні 26 – 28 %. Усі зароблені кошти (за 1997 рік це близько 47,5 млн дол.) «Червоний Жовтень» направляє на власний розвиток. За кілька років з неперворотного підприємства, яке ледве не купили «за безцінь» на публічному тендері, фабрика перетворилася у швидко зростаючого агресивного гравця.

Сьогодні АТ «Червоний Жовтень» є співвласником 40 виробничих і торговельних компаній, з яких 12 контролюються цілком.

**Завдання 3.** Існує єдине «краще» визначення терміна «стратегія», яке можна рекомендувати використовувати скрізь і усюди, і тому керівники підприємств у побудові стратегії повинні виходити саме від цього визначення. Що ви думаєте з приводу такої заяви?

**Завдання 4.** Проведіть аналіз висловлювання Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, примушуючи нас ставити фундаментальні питання про організації і їхній розвиток узагалі».

**Завдання 5.** Зробити детальний розбір і аналіз стратегії фірми YAMAHA у галузі по виробництву музичних інструментів на основі якого:

- 1) установити генеральну лінію стратегії фірми;
- 2) виділити основні складові стратегії фірми;
- 3) виділити сильні і слабкі сторони стратегії фірми;
- 4) що ви, як майбутній менеджер, змогли б внести нового в стратегію фірми з урахуванням сучасних тенденцій розвитку «музичної індустрії» і потреб суспільства?

### **Опис стратегії фірми YAMAHA**

Протягом ряду років попит на фортепіано падав – з середини 1980-х рр. на 10 % щорічно. Сучасні батьки не приділяють заняттям своїх дітей музикою тієї уваги, що приділяли їхні власні батьки. Щоб оживити виробництво цих музичних інструментів, компанія Yamaha провела маркетингове дослідження з метою з'ясувати, яке застосування знаходить фортепіано в тих родинах, що вже придбали інструмент. Дослідження показало, що переважна більшість інструментів (близько 40 млн) в Америці, Європі і Японії дуже

рідко використовується. У більшості випадків та причина, заради якої вони були куплені, перестала бути актуальною. Діти або припинили свої заняття музикою, або вирости і виїхали з будинку своїх батьків; дорослі члени родин грають на фортепіано вкрай рідко, а то і взагалі не грають, і тільки невеликий відсоток складають ті, хто дійсно продовжує використовувати цей музичний інструмент за призначенням. Більшість інструментів служить як розкішні меблі і знаходиться в гарному стані. Дослідження також показало, що в основному доходи власників цих інструментів перевищують середній рівень.

Розробники стратегії компанії Yamaha побачили в бездіяльних фортепіано нові потенційні можливості для фірми. Відповідно до нової стратегії на ринку було запропоновано новий пристрій, що перетворював музичний інструмент у старомодні автоматичні фортепіано, здатні відтворювати величезну кількість мелодій, записаних на 3,5-дюймовому флопі-диску (на такому ж, як і для комп'ютера). Ціна такого пристрою складала 2500 дол. США. Одночасно Yamaha представила на ринок дисклавир, модель звукового піаніно, що не тільки відтворювало, але і записувало мелодії тривалістю до 90 хв.; роздрібна ціна на дисклавир складала 8000 дол. США. Наприкінці 1988 р. Yamaha запропонувала 30 дисків з різними записами за ціною 29,95 дол. за штуку і планувала збільшити їхню кількість. Yamaha була упевнена, що ці високотехнічні розробки мають великий потенціал для збільшення попиту.

**Завдання 6.** Корпоративне кредо компанії Marks & Spenser чітко визначає в своїй діяльності замкнуті групи – споживачів, постачальників, співробітників, суспільство.

Дайте ґрунтовну відповідь на питання наступного змісту:

1. З якою метою компанія диференціювала вище наведені групи?
2. Чому саме таке кредо допомагає компанії утримувати курс на стабільний рівномірний ріст, підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку?

**Завдання 7.** Проаналізуйте стратегічне бачення компанії Delta Airlines. Сформулюйте відповіді на наступні запитання.

1. Якою бачиться менеджерам їхня компанія до кінця другого тисячоліття?
2. Прокоментуйте елемент мотивації: «Чому так, а не інакше?».
3. Через стратегічне бачення визначите місію компанії.
4. Які основні напрямки компанії в досягненні місії?

**Завдання 8.** Ознайомтеся з місією компанії Novacare і визначить:

- 1) складові місії компанії;
- 2) на кого орієнтована місія компанії;
- 3) які складові стратегії компанії можна виділити через місію.

***Опис місії компанії Novacare***

Novacare – відома компанія, що займається здоров'ям населення, спеціалізується на наданні послуг на контрактній основі по реабілітації в приватних санаторіях. Обороти компаній, що працюють на цьому ринку, складає 10 млрд дол. У 1990 р. оборот компанії Novacare склав 100 млн дол., на 1994 р. було заплановано збільшити його до 300 млн дол. Компанія сформулювала свою місію в такий спосіб.

Компанія Novacare присвятила себе турботам про людей, про майбутнє своїх клієнтів..., освоєнню нових областей у своїй сфері..., досягненню досконалості..., розвитку здібностей людини..., зміні світу, у якому ми живемо.

Ми йдемо вперед з ентузіазмом, оптимізмом, терпінням, енергією і прихильністю до справи.

Ми об'єднали зусилля для поліпшення життя наших клієнтів, відновлюючи втрачені ними здатності й навчаючи їх новим звичкам.

Ми вселяємо впевненість у майбутнє нашим клієнтам і їхнім родинам. Ми відновлюємо надію, впевненість, самоповагу і бажання жити.

Ми використовуємо наш клінічний досвід, застосовуємо на благо пацієнтів сучасну техніку і наукові методи. Наші етичні і професійні норми вимагають додатково всіх наших зусиль для досягнення найкращих результатів.

Нашими клієнтами є національні й місцеві організації охорони здоров'я, що розділяють наші погляди. Вони вважають нас своїми партнерами по наданню найкращих послуг в області охорони здоров'я. Наша репутація заснована на швидкому реагуванні на потреби клієнтів, на високих стандартах і ефективній системі забезпечення якості. Наші відносини з клієнтами відкриті й творчі.

Ми відстоюємо інтереси нашої професії і клієнтів, активно беремо участь у професійній, освітній і дослідницькій діяльності на національному, державному і місцевому рівнях.

Наш підхід до проблеми є гарантом виконання наших зобов'язань перед інвесторами, який дозволяє одержати вразливі

економічні результати діяльності за рахунок постійного збільшення прибутку.

Нашим найбільш коштовним капіталом є люди. Ми забезпечуємо кожному службовцеві фірми професійний ріст і просування.

Ми пишаємося тим, що робимо і віддані нашій компанії. Ми заохочуємо роботу в командах і створюємо сприятливу атмосферу для продуктивного співробітництва у всіх сферах.

Novasage – компанія, що поєднує людей, які розділяють ці погляди.

**Завдання 9.** Мале підприємство «Арома-бізнес» налагодило виробництво трьох видів побутових ваг:

- ваги побутові, модель ДВП-5М;
- ваги побутові, модель НПП-2;
- ваги напільні, модель ДВП-130.

Ці ваги досить відомі на ринку України і мають певне коло своїх споживачів. Однак для досить достатнього розуміння про їхню конкурентоздатність на внутрішньому ринку необхідно провести розрахунки приведених і інтегральних індексів задоволення потреб споживачів.

На основі розрахунку інтегрального індексу задоволення потреб споживачів визначити вид побутових ваг, що є найбільш конкурентоздатним на ринку.

Вихідні дані для проведення розрахунків наведені в таблиці 1.

### **Завдання 10.**

1. Зробити диференційовану оцінку конкурентоздатності загальних стратегій підприємств «Промінь», «Квазар» і «Джерело», що входять до складу фірми «Дельта», за основними показниками їхньої фінансово-господарської діяльності (табл. 2) та результатами опитування груп експертів відносно впливу основних аспектів керування підприємствами на рівень їхньої конкурентоздатності (табл. 3).

2. Для кожного підприємства визначити головні недоліки у діяльності, що негативно впливають на рівень конкурентоздатності загальних стратегій.

3. Запропонувати організаційно-економічні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоздатності виробничих стратегій виділених підприємств.

Таблиця 1

## Вихідні дані для розрахунків

Показники	Коефіцієнт вагомості*	Рівень задоволення потреб споживачів, бали**					
		ваги побутові, модель ДВП-5м		ваги побутові, модель НПП-2		ваги побутові, модель ДВП-130	
		ета-лон	зроблені фірмою	ета-лон	зроблені фір-мою	ета-лон	зроблені фірмою
<i>Споживчі</i>							
Надійність (дієздатність шкали)	8	8	6,2	7	5,8	8	5,2
Довговічність (міцність)	9	7	6,1	6	5,6	7	6,2
Зручність користування в процесі експлуатації	6	6	6,4	7	5,6	7	5,8
Дизайн	4	8	7,6	8	6,4	8	6,2
Гарантійне обслуговування	3	8	7,1	8	6,4	7	6,1
Упакування	2	6	5,6	6	2,4	6	5,8
<i>Економічні</i>							
Ціна товарної одиниці	6	6	8,2	7	9,0	7	7,1
Витрати на здійснення ремонту	4	6	5,9	6	5,8	5	3,8
Вартість обслуговування виробу в процесі експлуатації	2	5	5,1	7	5,2	7	5,8
Непередбачені витрати	3	3	2,7	3	2,1	3	2,0

Примітка:

\*) Коефіцієнт вагомості установлений відносно до числа 10.

\*\*) Рівень задоволення потреб споживачів у балах розрахований відносно до максимально можливої кількості балів –10.



Таблиця 2

Показники фінансово-господарської діяльності підприємств фірми «Дельта» у 2020 році, %

Показники	Виробничі підприємства		
	«Промінь»	«Квазар»	«Джерело»
1. Рівень використання виробничих потужностей	96	83	94
2. Частка продукції, яка вироблена по довгострокових договорох	75	45	55
3. Коефіцієнт відновлення асортименту продукції	30	25	20
4. Частка продукції, що не має постійного попиту	10	12	13
5. Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	18	87	100
6. Рівень плинності кадрів	25	32	27
7. Кількість продукції, яку не змогли виготовити через відсутність матеріальних ресурсів	3	1	7
8. Ступінь забезпеченості матеріальними засобами	75	90	75
9. Прибутковість реалізованої продукції	21	20	18
10. Прибутковість власного капіталу	24	30	25

Таблиця 3

Ступінь впливу окремих аспектів управління діяльністю підприємства на його конкурентоздатність

Аспекти управління (рівень відпрацьованості стратегії)	Оцінка рівня впливу, бали
1. Маркетингова стратегія	6,5
2. Виробнича стратегія	5,5
3. Кадрова стратегія	4
4. Стратегія матеріально-технічного забезпечення	2
5. Фінансова стратегія	10

**Завдання 11.** Визначити найбільш виграшну маркетингову стратегію закордонних фірм (табл. 4), що надають послуги зв'язку на українському ринку, на основі оцінки маркетингового потенціалу\*.

Таблиця 4

**Вихідні показники до визначення найбільш виграшної маркетингової стратегії**

Ключові показники	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг показника, у балах					
		Alkatel	Attis Telecom	Kapsch	Zucent Technologies	Panasonic	Siemens
Якість продукції	0,30	4	3	4	5	3	2
Просування товару на ринок	0,05	3	3	4	3	2	1
Роздрібна ціна одиниці продукції	0,25	4	3	4	4	4	3
Збут продукції споживачам	0,15	3	3	3	1	2	4
Стимулювання збуту	0,05	3	3	2	2	2	3
Реклама	0,10	1	2	3	3	2	3
Можливості у ціновій політиці	0,10	2	1	1	2	1	2

*Примітка.* \*) Максимальна можлива кількісна оцінка маркетингового потенціалу фірми складає 5 балів.

**Завдання 12.** На основі показників діяльності підприємства за певний проміжок часу (табл. 5) необхідно виконати оцінку маркетингового потенціалу компанії Alkatel Business Systems Ukraine (ABSU), що розгорнула свою комерційну діяльність на ринку України. Для оцінки рекомендується користуватися 5-ти бальною шкалою, де оцінка в 1 бал буде свідчити про відсутність сили маркетингової стратегії, а оцінка в 5 балів вказуватиме на наявність такої сили.

Базуючись на результаті обчислення маркетингового потенціалу сформулювати висновок про так звану «силу» маркетингової стратегії компанії.

Таблиця 5

**Вихідні показники для кількісної оцінки маркетингового потенціалу\***

Складові маркетингового потенціалу	Коефіцієнт вагомості	Рейтингова оцінка за п'ятибальною шкалою
Якість продукції	0,60	4
Просування товару на ринок	0,05	3
Роздрібна ціна одиниці продукції	0,20	4
Збут продукції споживачам	0,15	5

*Примітка.* \*) Максимальна можлива кількісна оцінка маркетингового потенціалу фірми складає 5 балів.

**Завдання 13.** У м. Харкові досить тривалий час функціонує ресторан швидкого обслуговування «Вечірні зорі». Він зарекомендував себе гарною кухнею та високим рівнем обслуговування та користується популярністю як серед мешканців так і гостей міста. Харків'яни старшого покоління і досі мають добре враження про ресторан. До ресторану можна дістатися дуже швидко – це дозволяє його вигідне розташування: рядом станція метро, трамвай, є місце для паркування авто. Дорога поблизу ресторану навіть в годину-пік завантажена на 60–70 %.

Роками відпрацьована технологія і професіоналізм кухарів дозволяє готувати страви доволі високої якості, а особлива кваліфікація співробітників «залу» забезпечує постійно високий рівень обслуговування клієнтів.

Конкуренція, що стає дедалі сильнішою на ринку ресторанних послуг, вимагає від керівництва подбати, насамперед, про розширення лінійки нових продуктів (страв) і послуг. Для реалізації цього є можливість залучення короткострокового кредиту. Крім того, для підтримання конкурентоспроможності своїх продуктів та послуг керівництво уже розглянуло питання про використання альтернативних фінансових стратегій, про запровадження ефективного контролю за витратами з метою їх зниження. На підприємстві ще не на повну силу задіяна система мотивації персоналу – це можна використати як одну із багатьох можливостей в досягненні мети підтримання конкурентоспроможності. Для додаткового залучення клієнтів керівництво ресторану планує збільшити витрати на рекламну кампанію та знизити ціни на реалізацію однієї умовної страви.

Аналіз внутрішнього середовища дозволив виявити і слабкі сторони в діяльності ресторану. Це, насамперед, те, що внутрішні виробничі проблеми у сукупності із застарілим обладнанням призвели до високої собівартості продукції ресторану – вона вища ніж у основних конкурентів, що неупинно веде до зниження прибутків. виправити це становище сьогодні неможливо із-за браку інвестицій. Недостатня заробітна плата виступає основним чинником високої плинності кваліфікованих кадрів.

Поганий менеджмент, що криється у практичній відсутності управлінського таланту менеджерів, незадовільна організація маркетингової діяльності не дозволяють сформулювати стратегічний напрямок розвитку ресторану, імідж ресторану на ринку поступово знижується. Занадто вузький асортимент «продукції» не дозволяє залучати клієнтів, а навпаки – вони віддають перевагу кухні ресторанам конкурентів, тобто ресторан втрачає клієнтів. І якщо керівництво в найближчий час не змінить тактику і стратегію ресторану загрожує банкрутство і закриття.

У поточному році ресторан швидкого обслуговування «Вечірні зорі» в меню споживачам мав пропозицію з дев'яти страв, включаючи напої. За результатами господарської діяльності мав постійні витрати в середньому 3 500 умовних грошових одиниць (у.г.о.) на місяць (див. табл. 6).

Таблиця 6

## Вихідна інформація для проведення аналізу критичної точки

Перелік страв	Ціна одиниці, у.г.о.	Змінні витрати на одну страву, у.г.о.	Продажі на поточний рік, од.
1. Сендвіч	2,5	1,25	7 000
2. Напій «бадьорий»	0,80	0,30	7 000
3. Чіпси	0,59	0,18	1000
4. Запечена картопля	1,55	0,47	5 000
5. Чай	0,75	0,25	5 000
6. Сніданок	2,95	1,20	2 000
7. Сік	1,75	0,55	2 500
8. Молочний коктейль	1,75	0,80	2 000
9. Салат вітамінний	2,85	1,00	3 000

На засіданні керівництва, де обговорювались підсумки роботи, топ-менеджером були запропоновані дві пропозиції щодо покращення становища ресторану (табл. 7).

Використовуючи вихідну інформацію, стосовно діяльності підприємства у поточному році, Вам доручено обґрунтувати шляхи покращення економічного становища ресторану, сформулювати обґрунтовані пропозиції для доповіді керівництву ресторану.

Таблиця 7

**Пропозиції щодо поліпшення економічного стану підприємства**

Пропозиції	Зміст пропозицій
Пропозиція № 1	Знизити ціни реалізації однієї умовної страви в середньому на 7,0%, що за оцінками спеціалістів, призведе до зростання обсягів реалізації страв, що пропонуються клієнтам ресторану, у натуральному вигляді: сендвіч – до 8000 од., напій «бадьорий» – до 8000 од., чіпси – до 1500 пачок, запечена картопля – до 6000 од., чай – 5500 чашок, сніданок – до 2400 од., сік – до 3000 склянок, молочний коктейль – до 2400 порцій, салат – до 3400 порцій. Змінні витрати при цьому залишаться на рівні поточного року.
Пропозиція № 2	Збільшити витрати на щорічну рекламну компанію ресторану. Це приведе до збільшення змінних витрат на 8 %, але і дасть змогу підвищити ціну реалізації страв десь на 10 %. При цьому обсяги виробництва страв залишатимуться на рівні поточного року.

**Завдання до ситуації:**

1. Визначити можливий загальний стратегічний набір для ресторану, який буде доцільним для виправлення ситуації, що склалася.

2. Проаналізувати висунуті пропозиції щодо поліпшення економічного стану ресторану. Обґрунтувати вибір найбільш прийнятної пропозиції на основі аналізу критичної точки.

3. Визначити найбільш доцільні стратегії із загального стратегічного набору щодо реалізації обраної пропозиції з метою покращення економічного становища ресторану.

**Завдання 14.** Спільне підприємство «Медлікзас» виробляє на протязі трьох років лікарські препарати X, У і Z. Такі ж препарати виробляють і підприємства фірми-конкурента. На основі даних, що представили маркетингова служба і аналітичний відділ СП (див. табл. 8), необхідно провести попередню оцінку положення

на ринку по відношенню до конкурента та запропонувати керівництву СП заходи щодо покращення стратегії.

Запропоновані заходи необхідно обґрунтувати.

Таблиця 14.8

**Вихідні дані для проведення розрахунків**

Лікарські засоби	Обсяги продажів СП, тис. грн	Обсяги продажів конкурента, тис. грн	Темп зростання ринку для СП, %	Темп зростання ринку для конкурента, %
X	81,5	245,0	3,5	4,8
Y	388,0	299,7	12	9,6
Z	147,3	138,6	17	16,4

**Завдання 15.** Фармацевтичне підприємство «Фармація 21» у 2019 році реалізувало на регіональному оптовому ринку безрецептурних препаратів на суму 0,5 млн грн. Конкуренти на цей період мали обсяг продажів 7,2 млн грн.

Досліджуючи тенденції зростання ринку, служба маркетингу підприємства зробила висновок, що при всіх позитивних моментах можливе зростання ринку до 8,0 млн грн до кінця 2020 р. Тому для коригування виробничої та загальної стратегії підприємства керівництву необхідно надати інформацію про те, яку саме частку ринку має на сьогоднішній день підприємство «Фармація 21»?

Навчальне видання

Олександр Михайлович **СУМЕЦЬ**

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Підручник

Друкується в авторській редакції  
Комп'ютерне верстання: *Зозуля А. О.*  
Корегування списку літератури: *Тарасова С. С.*

Підпис. до друку 29.01.2021. Формат 60x84/16.  
Ум. друк. арк. 12,13. Обл.-вид. арк. 8,8.  
Тираж 30 пр. Зам. № 2021-1.

Видавець і виготовлювач –  
Харківський національний університет внутрішніх справ,  
просп. Льва Ландау, 27, м. Харків, 61080.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3087 від 22.01.2008.