

ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна,  
Н. В. Іванова, І. М. Олійченко, Л. Д. Оліфіренко,  
Т. В. Пепа, С. В. Повна, Ю. В. Шабардіна, О. М. Шевченко

# СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*За загальною редакцією  
доктора економічних наук, професора Бутка М. П.*

«Видавництво  
«Центр учбової літератури»  
Київ – 2016

УДК 65.012(075.8)

ББК 65.290-2я73

С 83

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Чернігівського державного технологічного університету  
(протокол № 1 від 25 січня 2016 р.)*

**Рецензенти:**

**Андрушків Б. М.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту підприємницької діяльності Тернопільського національного університету ім. Івана Пулюя

**Ульянченко О. В.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри виробничого менеджменту та агробізнесу Харківського національного аграрного університету ім. В.В.Докучаєва

**Вдовенко С. М.**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту Чернігівського національного технологічного університету.

*Творчий колектив висловлює щирі вдячність  
голові правління ПРАТ "Тера" Анатолію Володимировичу  
Якимцю за надану допомогу у виданні цієї книги*

**Стратегічний менеджмент.** [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П.  
С 83 [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

**ISBN 978-617-673-473-4**

На сторінках книги у доступній формі розкриваються теоретичні поняття і положення стратегічного менеджменту, наводяться прикладні аспекти його використання в умовах посилення процесів глобалізації та інтеграції. Читачеві пропонуються найпоширеніші і випробовані часом інструменти сучасного етапу розвитку стратегічного менеджменту, застосування яких допоможе уникнути багатьох помилок підприємницької діяльності в Україні.

Посібник розрахований на студентів вищих навчальних закладів, аспірантів, докторантів, викладачів економічних і управлінських дисциплін та широкий загал практикуючих менеджерів. Він буде також корисним для керівників господарюючих суб'єктів різних форм власності для формування місії, цілей, нових ринкових сегментів, конкурентних переваг та унікальних шляхів перспективного розвитку.

УДК 65.012(075.8)

ББК 65.290-2я73

**ISBN 978-617-673-473-4**

© Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М.,  
Іванова Н.В., Олійченко І.М., Оліфіренко Л.Д.,  
Пепа Т.В., Певна С.В., Шабардіна Ю.В., Шевченко О.М., 2016.  
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2016.

## ЗМІСТ

ВСТУП . . . . .	5
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. . . . .	8
Тема 1.1. Передумови розвитку теорії стратегічного управління . . . . .	9
Тема 1.2 Сутність та особливості стратегії підприємства. . . . .	18
Тема 1.3. Стратегія управління у діяльності підприємства. . . . .	33
РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ . . . . .	45
Тема 2.1 Визначення місії та цілей підприємства . . . . .	46
Тема 2.2 Стратегічне планування . . . . .	54
Тема 2.3 Реалізація стратегії та контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві . . . . .	67
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА . . . . .	86
Тема 3.1 Галузеве конкурентне середовище. . . . .	87
Тема 3.2 Модель 5 сил конкуренції. . . . .	103
Тема 3.3 Чинники конкурентної переваги країни . . . . .	109
РОЗДІЛ 4. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ	136
Тема 4.1. Сутність конкурентоспроможності . . . . .	136
Тема 4.2. Види стратегічних переваг. . . . .	148
Тема 4.3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства . . . . .	160
РОЗДІЛ 5 СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ . . . . .	179
Тема 5.1 Складові стратегічного потенціалу . . . . .	180
Тема 5.2 Синергійний ефект у стратегічному потенціалі . . . . .	188
Тема 5.3 Оцінювання стратегічного потенціалу . . . . .	193
РОЗДІЛ 6. РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА. . . . .	209
Тема 6.1. Рівні та класифікація стратегій. . . . .	210
Тема 6.2. Еталонні стратегії розвитку підприємства . . . . .	224
Тема 6.3 Ресурсні та товарна стратегії. . . . .	231
РОЗДІЛ 7. ПОРТФЕЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА . . . . .	258
Тема 7.1. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. . . . .	259
Тема 7.2. Використання матриць І. Ансоффа, BCG, GE/McKinsey, DPM, A.D. Little, Хассі, Томпсона та Стріклєнда. . . . .	262
Тема 7.3. SPACE – аналіз. . . . .	273

РОЗДІЛ 8. ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ . . .	281
Тема 8.1 Маркетинг в системі стратегічного управління . . . . .	281
Тема 8.2 Стратегії управління персоналом та інновації в стратегічній діяльності . . . . .	292
Тема 8.3 Антикризова складова стратегічної діяльності . . . . .	311
РОЗДІЛ 9. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ЯКА ПІДТРИМУЄ СТРАТЕГІЮ	325
Тема 9.1 Сутність, компонентна структура, типологія та функції організаційної культури . . . . .	326
Тема 9.2 Принципи, фактори і підходи щодо формування, підтримки та розвитку організаційної культури. . . . .	338
Тема 9.3. Зв'язок між корпоративною культурою і стратегією організації . . . . .	343
РОЗДІЛ 10. СТРАТЕГІЇ ДЛЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	351
Тема 10.1 Чинники виходу компаній на світовий ринок . . . . .	352
Тема 10.2 Багатонаціональні і глобальні стратегії. . . . .	356
Тема 10.3 Стратегічні альянси (об'єднання). . . . .	360

## ВСТУП

Сучасний світ перейшов на траєкторію формування інтелектуального суспільства, яке базується економіці знань, тому теорія та практика стратегічного менеджменту виходить на якісно новий щабель свого розвитку.

Трансформації внутрішнього і зовнішнього середовища змушували вдосконалювати теорію та практику стратегічного менеджменту. Поява терміна «стратегічне управління» наприкінці 50-х років ХХ ст. була викликана необхідністю підкреслити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, націленим на майбутнє, а також змінами в поглядах на людину в системі економіки і новими умовами ведення бізнесу. Протягом 60-90-х років ХХ ст. видозмінювалися навіть визначення стратегії і стратегічного менеджменту, де основними категоріями за твердженнями П. Друк ера виступали «цілі», «плани», «завдання».

З переходом до масового збуту головні позиції у сфері управління завоював маркетинг. В умовах дефіциту ресурсів і більш відкритого доступу до них основою конкурентної переваги організацій стає людський фактор. З розгалуженням *науки управління*, зокрема, з появою у другій половині ХХ ст. таких її складників, як «операційний менеджмент», «фінансовий менеджмент», «податковий менеджмент», «інноваційний менеджмент», «інвестиційний менеджмент», «екологічний менеджмент» тощо, провідні дослідники, серед яких П. Друкер, Т. Пітерс, П. Сенге та інші, почали ототожнювати поняття «менеджмент» і «менеджмент людських ресурсів». Якщо на початку 80-х років ХХ ст. аналіз поведінки на міжнародних ринках фокусувався переважно на економіко-технічних параметрах, а в 90-х роках більше значення надавалося кроскультурним аспектам діяльності фірм у зовнішньому середовищі, то з приходом ХХІ ст. людський фактор починає відігравати вирішальну роль у стратегіях міжнародного бізнесу.

Представники напряму «Школа навчання», першими звернувши увагу на роль здібностей та навичок у функціонуванні організації, включили їх у коло факторів, які визначають і формування, і реалізацію стратегії.

В узагальненому вигляді основоположні принципи «Школи навчання» включають такий перелік правил:

- зовнішнє середовище настільки складне та непередбачуване, що його дійовий контроль неможливий. Для вироблення стратегії наявні знання слід постійно оновлювати;

- найкращим учнем має бути керівник організації, але вчитися зобов'язаний весь колектив, і в ньому часто є чимало потенційних стратегів;

- навчання не виключає ретроспективного мислення, аналізу попередніх дій чи ідей. Суб'єктом стратегічної ініціативи в організації може стати не кожен, а тільки той, хто має певні нахили до навчання, навіть використовуючи метод спроб і помилок, випадкових ідей, підхоплених колегами;

- роль керівника полягає не в тому, щоб уявити майбутнє і формулювати стратегію, а в тому, щоб управляти процесом навчання там, де можуть виникати нові ідеї. Тобто стратегічний менеджмент включає в себе уміння інтегрувати

неявні зв'язки між думками і діями, контролем і навчанням, стабільністю і змінами;

- стратегії з'являються перш за все як схеми з минулого, але їх слід розглядати як загальний напрям унікальної діяльності у майбутньому.

«Школа навчання» виокремлює два типи стратегій: 1) відсталі, наперед визначені, самодостатні і 2) ті, що виникають і розвиваються спонтанно. Таким чином, офіційне затвердження стратегії першого типу часто відбувається після того, як її створено, і має суто формальний характер. Стратегія другого типу виникає начебто з нічого, може походити з випадкового факту чи неочікуваних подій і тільки певною мірою де термінується своєю місією. «Школа навчання» пропонує спиратися не тільки на раціональні, групові знання, які набуваються звичайним шляхом (читання, відвідування лекцій), а й на практичний досвід і знання імпліковані, тобто пов'язані з інтуїцією.

Нині процеси розвитку науки, техніки, економіки вражають своєю динамічністю. У новому тисячолітті зовнішнє середовище стало настільки турбулентним, що прогнози часто-густо втрачають сенс. Зміни на ринку змушують дедалі більше орієнтуватися на конкретного споживача. Так з'явилася філософія продукту, виробленого для невеликих груп споживачів чи навіть окремих осіб. тобто масовий ринок стає сегментованим, на ньому безперервно утворюються нові ніші, які швидко заповнюються новими ж продуктами.

Трансформаційні перетворення продемонстрували, що для успіху організації мало пристосовуватися до середовища, - треба його створювати в бажаному для себе вигляді. Сучасні організації (а потім і дослідники) переходять до нового етапу в розвитку стратегічного менеджменту – за аналогією, його можна назвати навчальним управлінням. В основі цього підходу лежить міркування, що абсолютно однакових товарів немає. Навіть у споріднених товарах споживач спроможний виокремити ту рису, яка йому найбільше сподобається. Тому на ринку панує монополістична конкуренція. Кожен товар певної фірми – єдиний у своєму роді, у конкуренції споріднених товарів важливу роль відіграють якраз відмінності між ними. Має значення і торгова марка (авторитетний бренд). Таким чином, у менеджменті та маркетингу виникає момент «виховання» споживача. Саме тому даний напрям сприймається як навчальний менеджмент. Ідея «навчального менеджменту» полягає в тому, що організаційна культура, виходячи за межі внутрішнього середовища, захоплює також і споживача, причому часто він включається в цей процес несвідомо.

У таких умовах потрібне дуже оперативне реагування персоналу на зміни, що відбуваються навколо, оскільки праця стає все більш творчою, а динамічність середовища знижує можливість втручатися в дії кожного працівника. Це означає, що не тільки зростає роль його професійних навичок та вмінь, які використовуються у роботі, але суттєво також підвищується роль керівника, тому що він не тільки навчається сам, а й навчає своїх підлеглих. Так на практиці реалізується ідея коучингу (англ. coach – тренер), тобто тренінгу, згідно з якою керівник повинен не карати працівників, а лише доносити до їхнього розуміння цілі організації та всіляко наштовхувати кожного на самостійний пошук.

Таким чином, зміни в парадигмі сучасного менеджменту й маркетингу слід розглядати в контексті людського чинника. Ми вважаємо, що еволюцію поглядів на людину в управлінні слід розглядати з урахуванням вимог науково-технічного прогресу. Стає очевидним, що перехід від «людина економічної» А. Сміта, М. Вебера, Ф. Тейлора до «людина соціальної» Е. Мейо, поступове зведення їхніх підходів до «людського ресурсу», а потім «людського капіталу» і «людського фактора» – не що інше, як результат еволюції теорій і практики менеджменту й маркетингу.

Разом з тим слід зауважити, що інструментарій системи Тейлора і сьогодні використовується в управлінні виробництвом, постійно оновлюючись під впливом науки і техніки. Наприклад, П. Друкер у середині 50-х років ХХ ст. говорив, що «тейлоризм – це скеля, на якій ми будуємо нашу дисципліну». Щоправда, через якийсь час він уже стверджував, що необхідно «менше уваги приділяти розвитку менеджменту як засобу пристосування індивіда до вимог організації, а сконцентрувати управління на пристосуванні організації до запитів, очікувань і потенційних можливостей індивіда».

З огляду на зазначене можна зробити висновок, що зміна парадигми стратегічного менеджменту на початку ХХІ ст. як умова його подальшого розвитку пов'язана з переходом від управління людськими ресурсами до управління людиною. Такий підхід можливий лише на етапі, який ми умовно назвали «навчальним менеджментом».

Керуючись саме таким підходом творчий колектив кафедри менеджменту інноваційної діяльності та державного управління Чернігівського національного технологічного університету пропонує для широкого кола науковців, аспірантів, студентів та управлінців різних сфер економічної діяльності навчальний посібник «Стратегічний менеджмент».

Наукове керівництво цим виданням, його структурування та методичне забезпечення здійснював завідувач кафедри, доктор економічних наук, професор, дійсний член Академії економічних наук України та Інженерної академії України, Заслужений економіст України Бутко М.П.

Над підготовкою посібника працювали:

- д.е.н., професор Бутко М.П. – вступ, розділ 10
- д.держ.упр., професор Оліфіренко Л.Д. – розділ 1
- д.держ.упр., професор Олійченко І.М. – розділ 4
- д.е.н., професор Пепа Т.В. – розділ 6
- к.е.н., доцент Повна С.В. – розділ 2
- к.е.н., доцент Шабардіна Ю.В. – розділ 3
- к.е.н., доцент Іванова Н.В. – розділ 5
- к.е.н., доцент Шевченко О.М. – розділ 7
- к.держ.упр., доцент Дітковська М.Ю. – розділ 8
- к.е.н., доцент Задорожна С.М. – розділ 9

Авторський колектив щиро вдячний рецензентам цього посібника та всім причетним до його видання.

## РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*1.1 Передумови розвитку теорії стратегічного управління*

*1.2 Сутність та особливості стратегії підприємства*

*1.3 Стратегічне управління як функціональний вид менеджменту*

**Вивчивши матеріали розділу 1,**

***Ви будете знати:***

- ✓ основи методології стратегічного управління;
- ✓ етапи розвитку стратегічного менеджменту;
- ✓ сутність стратегічного управління як виду управлінської діяльності;
- ✓ стратегічні аспекти управління у глобалізаційному світі;
- ✓ основні складові стратегічного управління у системі загального менеджменту;
- ✓ особливості стратегічного управління підприємством (організацією).

***Ви будете вміти:***

- ✓ визначати спрямування стратегічного управління на підприємстві (організації);
- ✓ розуміти значення стратегічного управління та приймати рішення у процесі ускладнення управління підприємством;
- ✓ розрізняти та створювати концепції управління у залежності від цілі стратегії та ринкової кон'юнктури;
- ✓ використовувати відмінності між видами стратегічного планування, стратегічного аналізу та стратегічного управління, стратегічного менеджменту у процесі реалізації стратегічних ідей;
- ✓ використовувати етапи стратегічного управління у залежності від стратегічних завдань підприємства;
- ✓ визначати загальне та особливе у стратегічному управлінні;
- ✓ обирати стратегічні напрями розвитку у залежності від досягнутого на попередніх етапах та потенціалу підприємства;
- ✓ представляти стратегічне управління за допомогою моделей управління.

***Мета:*** ознайомлення з концептуальними підходами методології управління та формування стратегій в умовах невизначеності конкурентного середовища підприємства. Навчитися використовувати методологічні підходи загального менеджменту до формування методології стратегічного управління.

***Ключові слова:*** місія, ціль, пріоритети, ресурси, ринок, системність, компетентність, конкуренція, концепція стратегічного управління, синергійний ефект, стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічний актив підприємства, стратегічний потенціал, стратегія.



## Тема 1.1. Передумови розвитку теорії стратегічного управління

Розвиток теорії та методології менеджменту, практика стратегічного та корпоративного управління являють собою закономірний процес поглиблення знань з менеджменту організацій. Через особливості кон'юнктури, які притаманні різноманітним сегментам ринку, стратегічне управління слід розглядати з погляду різних наукових течій і шкіл, концепції яких більш-менш успішно відтворюються у діяльності підприємств.

Стратегічне управління як наукова школа сформувалось на початку 50-х років ХХ ст. як різновид загального менеджменту. Великий внесок у становлення і розвиток теорії стратегічного управління внесли провідні закордонні науковці Р. Акофф, І. Ансофф, К. Боумен, К. Ендрю, М. Портер, П. Друкер, Х. Мінцберг, М. Мескон, Томпсон А.А., А.Дж. Стрикленд, В. Віханський, А.П. Градов Р. Фатхутдінов, А. Чандлер та інші. А також вітчизняні – О. Амоша, В. Василенко, А. Геєць, А. Гальчинський, П. Гордиенко, Л. Довгань, Ю. Іванов, М. Мартиненко, О. Тищенко, А. Чухно, З. Шершнева та інші.

Історію розвитку теорії стратегічного управління доцільно розглядати, починаючи з американської школи менеджменту. Термін «стратегічний менеджмент» отримав стійку практику використання вже наприкінці 60-х років ХХ ст., основи існування якого сягають у глибину віків. Міфологія стародавньої Греції насичена історіями, які повчали премудростям стратегічних рішень та їх наслідків для нащадків. Стратегію як «мистецтво генералів» Олександр Македонський виховував у своїх вояків, змістовне значення якого полягало у розробці довгострокових завдань та їх реалізації. Витоки стратегічного управління можна простежити у навчанні Конфуція, Лао-цзи, Сун-цзи, що увійшли в історичну спадщину людства для визначення підприємницької практики, ділової політики та управління ресурсами і мають далекоглядні цілі.

У сучасній економічній історії термін «стратегічне управління» увійшов у наукові словники та вжиток представників різних наукових напрямів щодо передбачення подій як вихідних умов в управлінні. Представники класичної школи менеджменту Ф. Тейлор, Л. Гьютік, А. Файоль, Л. Урвік убачали необхідність стратегічного спрямування управління заради визначення логіки та послідовності дій. На початку ХХ ст. їх погляди трансформувались у необхідність розробки бюджетів підприємств, що ставило за мету – управління та облік ресурсів. Методи бюджетування лягли в основу складання планів розвитку корпорацій. І вже, починаючи з 40-х років ХХ ст., стали невід'ємною складовою управління.

Після Другої світової війни погляди класичної школи менеджменту втрачали значущість для практики керування через зростання складності та невизначеності ринкового середовища, дифузію знань, розвиток засобів інформатизації, необхідність підвищення ефективності управління великими потоками людських, матеріальних ресурсів і капіталу.

Почали з'являтися нові концепції стратегічного управління, серед яких: системний підхід з прикладними модифікаційними моделями; функціональний підхід з визначенням вартості потреб споживчого ринку; теорія прийняття рішень;

математичні методи в управлінні та інші. Основу цих досліджень складала концепція організації як відкритої динамічної системи, джерела розвитку якої слід знаходити за її межами.

Погляди П. Лоуренса і Дж. Лорша втілились у модель підприємства (модель Лоуренса-Лорша) як сукупності стратегічних підсистем, які ставлять за мету розвиток особливих властивостей підприємства за рахунок вдалого підбору ресурсів та якості комунікацій між ними. Взаємодія буде покращуватись, якщо зовнішнє оточення підприємства поділити на сегменти, визначаючи для кожного з них певну ціль. Це поклало початок спеціалізації управлінської праці та виокремлення цільового управління (управління за цілями) в окремий науковий напрям. Остаточно цей напрям сформувався у працях П. Друкера (1954 р.), ідеї якого продовжують розвиватися дотепер.

У зв'язку з тим, що після Другої світової війни країни різних континентів вийшли з різними здобутками, перед науковцями того часу висувались різні завдання щодо управління економікою та пошуку методів, які якнайкраще розв'язували би проблеми у конкретній ситуації. Так, американські методологи з управління вивчали "ситуаційний підхід" в умовах загострення конкуренції, зміну умов кредитування, основних засобів виробництва і праці, технічних засобів в управлінні тощо.

Радикальні зміни зовнішнього середовища підприємств, що пов'язані з науково-технічним прогресом (НТП), потягли за собою зміни принципів корпоративного управління – «назад у майбутнє» – тобто події розглядались від бажаного майбутнього стану через здобутки минулого у сучасне. Ця методологія менеджменту була спрямована на пошук форм і методів формування внутрішнього середовища підприємства, що здатні взаємодіяти в оптимальному режимі з зовнішнім його оточенням. Таким чином, виникали запитання про те, якому має бути організаційна структура підприємства, її цілі та завдання, як оцінювати невизначеність, які чинники зовнішнього середовища є найвпливовішими у процесі прийняття рішень? Відповідь на ці запитання знайшлися у площині переходу від внутрішньокорпоративного планування до стратегічного.

Проте, невідповідність корпоративної стратегії викликам зовнішнього середовища змусили компанії знайти новий підхід, сформувавши концепцію стратегічного управління. Уперше розуміння стратегічного управління у теоретичних вихідних того часу було викладено у книзі І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965р.). Автор уперше запропонував стратегічний аналіз та описав стратегічні «розриви» (різниця між уявленням майбутнього і тим, у якому стані підприємство перебуває). Розуміння стратегічного управління І. Ансофф розглядав через концепцію синергії, яка глибше та детальніше розкривається у його працях «Стратегічний менеджмент» (1979р.) і «Впровадження стратегічного менеджменту» (1984р.).

Праці І. Ансоффа здійснили потужний прорив у формуванні парадигми стратегічного управління майже всіх наукових шкіл з менеджменту. Узагальнення пошуків автора стала «діагностика стратегічної готовності» підприємства як

інструменту аналізу та прийняття рішень щодо оптимізації рентабельності стратегічних проектів.

Одночасно проходили перевірку концепції управління за цілями (МВО), Бостонська матриця (БКГ), управління за матрицями корпорацій General Electronic та консалтингової агенції McKinsey. У підсумку, кожний з запропонованих підходів знайшов практичну корисність у стратегічному управлінні підприємств та заклали підвалини для нового витку розвитку стратегічного управління.

Фундаментальні праці М. Портера («Конкурентна стратегія» (1980р.), «Конкурентні переваги» (1985р.), «Конкурентні переваги окремих держав» (1990р.)) сформували теорію родових стратегій, з яких підприємство може обирати стратегію за певних умов і часових параметрів. М. Портером були відзначені п'ять чинників, що створюють конкурентні переваги підприємству, серед яких найголовнішими є:

- конкуренти;
- постачальники;
- товари-замінники (послуги-замінники);
- нові учасники.

Основною парадигмальною постановою М. Портера виступає ідея «ланцюга цінностей» у процесі взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства заради створення нових чи додаткових цінностей.

У подальшому ідеї М. Портера знайшли відображення у працях Г. Хемела і К. Прахалада, К. Омас, Г. Мінцберга, П. Друкера, І. Пригожина та інших науковців, які дали новий поштовх розвитку теорії та практики стратегічного управління. Кінець ХХ ст. ознаменувався переходом під практики стратегічного управління до стратегічного менеджменту, положення якого й дотепер проходять випробування у діяльності сучасних корпорацій.

Отже, узагальнення теорії стратегічного управління розширило арсенал методів стратегічного планування (за рахунок моделей аналізу інвестиційних проектів, сценарного планування; експертного оцінювання; ситуаційного управління, матриць альтернативного стратегічного розвитку тощо) та змінило погляди на стратегію як систему управління.

Недоліками стратегічного планування на відміну від стратегічного управління є те, що рішення у стратегічному плануванні приймаються на основі аналізу показників та тенденцій минулого, які можуть не зберігатися у майбутньому. Звідси, стратегічне управління – це бачення радикальних змін та способів досягнення позитивних результатів.

Розвиток теорії стратегічного управління у СРСР та країнах, що входили до союзу, у своїй діяльності відбувався за рахунок пошуку математичних моделей та методів управління [3; 12; 32].

Розвиток ринкової економіки в Україні вніс новий виток розробки теорії стратегічного управління щодо процесів приватизації, реструктуризації, санації підприємств. За останнє десятиліття вітчизняна теорія збагатилася працями вітчизняних науковців, серед яких Андрєєва В. М., Володькіна М. В., Геєць В. М., Герасимчук В. Г., Гриненко В. В., Жилінська Л. О., Ігнат'єва І. А., Кайлюк Є. М.,

Кіндрацька Г. І., Наливайко А. П., Немцов В. Д., Осовська Г. В., Пастухова В. В., Писаревський І. М., Попов С. А., Редченко К. І., Саєнко М. Г., Семенов А. Г., Ткаченко Т. І., Чухно А.А. та інші.

Стратегічне управління як управління підприємством (організацією) є видом організаційно-економічної діяльності менеджерів, що пов'язана з виробництвом і збутом товарів, послуг, робіт. Доцільність та рентабельність здійснення цієї діяльності визначається умовами і можливостями, що склалися на ринку, який підприємство обслуговує.

Сучасний ринок являє собою дуже складну систему обміну ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними, енергетичними, людськими тощо), функціонування якого є результатом прояву ринкових законів та обмежень з боку державних механізмів регулювання, його інституалізації щодо обміну товарами і послугами у взаємозв'язку великої кількості факторів (рис. 1.1).

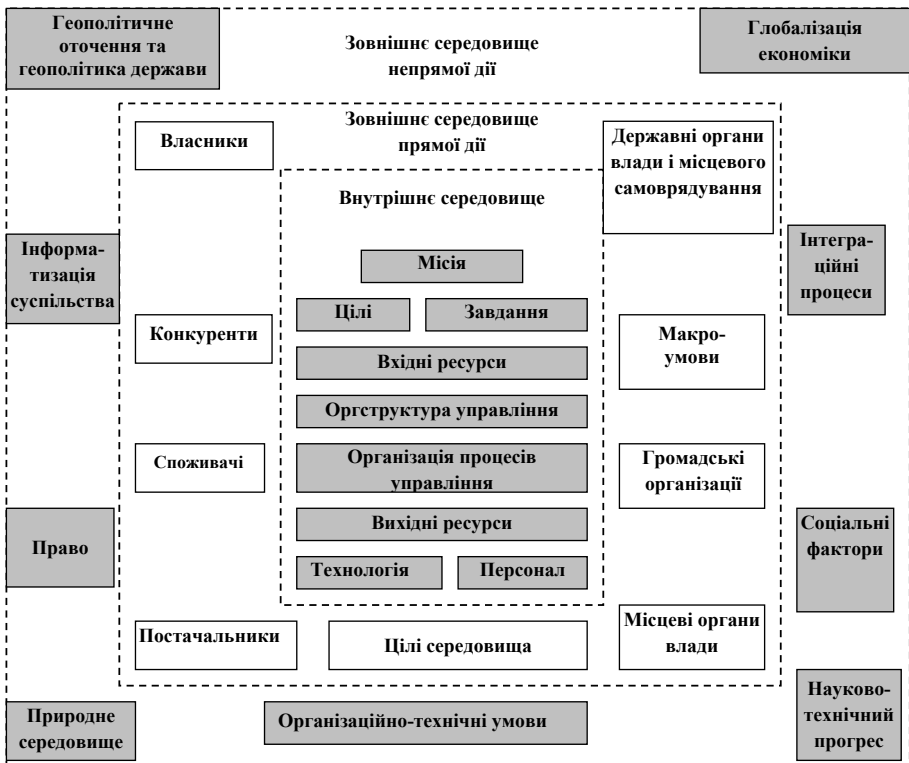


Рис. 1.1. Основні фактори ринкового середовища, що впливають на формування системи стратегічного управління

Ці фактори утворюють певне ринкове середовище, кон'юнктура якого впливає на процес прийняття рішень. Прагнучі використати сприятливі (а іноді – кризові) умови, підприємств намагається реалізувати власну стратегію. Ринкова конкуренція як форма суперництва за ресурси і прибутки є одним з тих чинників, що постійно стимулює менеджмент підприємства до пошуку ефективних факторів виробництва та методів управління. У цих намаганнях підприємство прагне сформувати для себе сприйнятливий зовнішній континуум певного підприємницького середовища, та спрогнозувати реакцію з боку споживачів, конкурентів, партнерів, акціонерів та інших учасників бізнес-процесу.

В умовах бурхливого розвитку науки та техніки, широкої інформатизації суспільства і бізнес-середовища, коли дії споживачів, конкурентів, інфраструктурних ринкових агентів ускладнюються, очікувати на постійне зростання чи стабільність розвитку дуже важко. Тому компанії, що спираються на досягнення науково-технічного прогресу та займаються інноваційним розвитком підприємства, орієнтуються на успішність, не дивлячись на загострення конкуренції. Для цього менеджмент компаній повинен передбачати власне майбутнє та адекватно реагувати на зміни ринкового середовища.

Зміни методів та форм підприємницької діяльності, як суб'єктів господарювання, обумовлені регулюючими механізмами ринку та держави. У залежності від форми власності (приватної, колективної, державної) особливості формування системи стратегічного управління на підприємстві відрізняються. У акціонерних компаніях важливий вплив на прийняття рішень мають акціонери великих часток акцій, інтереси яких не завжди тотожні інтересам найманих менеджерів, дрібних акціонерів чи споживачів. Відтак, виникають нові джерела конкуренції, відбуваються інституційні зміни щодо умов функціонування підприємства, ринку та його інфраструктурного оточення. Велике значення мають регуляторні умови функціонування підприємств, особливо – пріоритетних для економіки країни чи таких, від яких залежить національна безпека [1; 2].

Ринкова конкуренція вимагає від власників не тільки нових пропозицій щодо виробництва товарів і послуг, низьких цін, високої якості та екологічності, ресурсозбереження при експлуатації чи використанні виробів, а й плідної співпраці з споживачами, інтереси яких виходять за межі суто комерційних інтересів компанії. Ці аспекти діяльності компаній пов'язані, наприклад, з питаннями охорони здоров'я, навколишнього середовища, переробки відходів, просвітницької діяльності тощо. Конкурентне суперництво змушує переносити акценти управління у бік соціального розвитку та відповідальності бізнесу, вирішення питань розвитку територій та інфраструктурного розвитку, задовольняючи вимоги не тільки споживачів, акціонерів, партнерів, а й тих, хто безпосередньо не пов'язаний з бізнесом. Нові умови вимагають від компаній звертатися до наукових розробок, стратегічного маркетингу, проводити моніторинг ринку, оцінювати та прогнозувати стан бізнес-середовища щодо формування та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Різноманіття змін ринкового середовища спонукають підприємства використовувати інноваційні методи управління бізнесом, розвивати форми і механізми взаємодії зі споживачами, постачальниками, конкурентами,

акціонерами. Особливі умови конкуренції та національної безпеки становлять відносини у зовнішньоекономічній діяльності компаній. Домінування чинників глобалізації економіки змушують компанії протистояти тиску зовнішніх конкурентів, які за рахунок більш сприятливих факторів виробництва та ціноутворення, спроможні подолати інституційні та економічні бар'єри національних ринків заради зростання власних прибутків. Протистояти цьому можна лише визначившись з глобальними тенденціями та пріоритетами розвитку, запропонувавши більш досконалу стратегію, як здатна забезпечити високу прибутковість та конкурентоспроможність підприємства.

Швидка зміна умов функціонування ринку вимагає адекватної реактивності компаній та оптимізації дії так, щоб незалежно від характеру змін, залишатися здатними до виконання зобов'язань та стабільної роботи. Потреба у стратегічному управлінні ще більше зростає при різких змінах кон'юнктури ринку, кризах, загостренні конкуренції, зростанні невизначеності чи змінах регуляторної політики держави. Щоб забезпечити довготривалу конкурентоспроможність, компанії змушені розробляти стратегію розвитку так, щоб створені управлінські механізми її реалізації завдяки інкрементальній системі планів (тактичних і оперативних) досягли поставленої мети. Як саме та у який спосіб це буде зроблено, має визначатися стратегією компанії. При цьому провідне значення у цих аспектах стратегічного управління надається ідеї стратегічного розвитку, яка пролонгується на далеку перспективу та спроможна забезпечити конкурентні переваги на певному ринку товарів і послуг.

Від початку впровадження стратегічного управління перші теоретичні витоки спиралися на модель стратегічного управління, за результативністю якої визначався шлях розвитку компанії. У подальшому ці моделі були доповнені інтерпретацією характеристик середовища, що відбивалися на прийнятті рішень та мали приводити до зростання ефективності діяльності компаній. Також стратегічне управління розглядалось у зв'язку з змінами інституцій щодо упорядкування відносин між організацією та ринком [3-5].

Отже, стратегічне управління полягає у визначенні унікальної пропозиції на ринку товарів і послуг, що здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства у теперішній час та у майбутньому. Таке позиціонування підприємства на ринку може бути покладене в основу стратегічного напрямку розвитку компанії, формування якого має надати відповіді на виклики зовнішнього середовища, основні з яких систематизовані у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Джерела та проблеми стратегічного управління**

Ініціація стратегічного управління	<b>Характеристика проблем стратегічного управління</b>
	Висока вартість реалізації стратегії та ризиків стратегічних проєктів
	Придбання (залучення) відсутніх компонентів для реалізації стратегічних проєктів, що надають підприємству спроможність самостійно здійснювати виробничу діяльність з використанням ефекту масштабу виробництва
	Розвиток існуючих чи будівництво нових виробничих потужностей, що задовольнятимуть потреби як внутрішніх споживачів, так і зовнішнього ринку
	Укладання нових контрактів; інтеграція та інтернаціоналізація трансакцій бізнесу
	Підвищення рівня організованості внутрішньокорпоративного планування та операційного менеджменту
	Потреба в інвестиціях для реалізації стратегічних проєктів
	Контроль етапів реалізації стратегічних проєктів та узгодження інтересів споживачів, партнерів, акціонерів, держави
	Максимізація прибутковості та прагнення завоювання нових ринків (або сегментів ринку)
	Оптимізація витрат (особливо трансакційних), авторизація інноваційних рішень (продуктів), контроль ефективного використання активів компанії
	Розвиток інфраструктурного оточення та зв'язків компанії, їх оптимізація: створення нових, більш адаптивних і гнучких структур під нову стратегічну ідею
	Подолання "асиметрії ринкових сил" та "граничного обсягу відповідальності", що вимагає спрощення зв'язків компанії та гарантування виконання партнерських зобов'язань

Цілепокладання у стратегічному управлінні залежать від ринкових змін, які обумовлюють кожного разу зміну системи управління підприємством і полягають у модернізації «входів» і «виходів»: системи та оргструктури управління, функціонального навантаження її складових, компетенції персоналу, технології управління тощо. Проте, ці зміни мають підпорядковуватись стрижневій стратегії, яка обрана за основу, серед яких може бути:

- стратегія, що основана на контролі за використанням ресурсів, відповідно до якої реакція на зміни зовнішнього середовища відбувається, виходячи з попередньо досягнутих результатів. В умовах невизначеності, накопичення протиріч розвитку або швидкої динаміки змін ринку – це неприйнятно;

- стратегія на основі передбачення змін розвитку підприємства (стратегічне планування), коли виникають кризові явища, які з часом пов'язуються у певні тенденції. Їхня динаміка формує нові кон'юнктурні течії так, що є можливість вчасно скористуватися виявленими тенденціями, щоб можна передбачити майбутнє та виявляти можливі реакції учасників бізнесу завдяки формуванню адекватної стратегії;

- стратегія на основі ентропії, коли динаміка змін зростає, проте, ще не виявлені підстави для сумнівів щодо зміни майбутніх тенденцій на ринку. Тому довготривалі тенденції екстраполюються (подовжуються) на передбачуване майбутнє;

– стратегія на основі гнучких експертних рішень, яка розробляється для важливих завдань розвитку підприємства, що вимагають швидкої реакції на зміни та прийняття рішень (ситуаційний підхід у стратегічному управлінні);

– стратегія на основі експертного оцінювання, коли ринкові умови, тенденції та ризики настільки незначні, що тільки на основі креативної думки та компетенції експертів можливо адекватне оцінювання певних тенденцій, перебігу подій та напрямів стратегії розвитку підприємства.

*Концепція стратегічного управління.* Основним призначенням стратегічного управління є концептуалізація ринкової кон'юнктури, параметрів і ситуацій, що виникають з тих чи інших причин у процесі реалізації економічних інтересів компанії. Ця діяльність об'єднує загальні функції менеджменту (планування, організацію, координацію, регулювання, контроль, облік, аналіз, мотивацію) в єдиний управлінський ланцюг, холізм яких спроможний привести як до нової кон'юнктури, так і до нових викликів, що повторюючись, викликає циклічність процесів та явищ в управлінській діяльності. Концептуалізацію таких циклів забезпечує процес розробки стратегії, а зв'язки з зовнішнім середовищем формуються у процесі реалізації стратегії.

Стратегічне управління як функціональний вид загального менеджменту слід розглядати з позицій цілепокладення та тих ідей, досягнення яких обирається за мету розвитку компанії. Менеджмент компанії спроможний втілювати певні ідеї за допомогою методів, засобів і технологій управління, які трансформують знання та енергію працюючих у певне річище. Для збереження гнучкості та адаптивності у конкурентному середовищі, що динамічно змінюється, компанії змушені дотримуватися надскладної стратегії. Тому стратегія управління має забезпечувати (табл. 1.2):

– визначення унікальної цілі або сфери діяльності, що формують спільну мету та напрями розвитку підприємства;

– оптимізацію способу реалізації стратегії;

– конкретизацію підцелей та відповідного ресурсного їх забезпечення;

– пошук можливостей або їх інтеграції, що значною мірою визначаються кон'юнктурою ринкового середовища та внутрішнім потенціалом підприємства;

– управління зовнішніми зв'язками та інфраструктурними складовими бізнесу, що формують ефективні відносини з суб'єктами ринкового середовища підприємства та створюються його менеджментом.

Отже, як видно з аналізу тих причин і джерел стратегічного розвитку компанії (табл. 1.2), можна зрозуміти, що стратегічне управління являє собою поліфункціональну діяльність менеджменту компанії, яка націлена на пошук унікальних характеристик продукту чи їх сполучення, а також докладає зусиль, щоб просунути власні пропозиції на ринку. Такий підхід дозволяє реалізувати масштабні програми і проекти, і знаходити нові, більш ефективні способи розв'язання проблем розвитку компанії.



Таблиця 1.2

## Групування стимулів і причини ініціації стратегічного управління

Джерела походження	Стимули і причини цілепокладання у стратегічне управління
Інституціональні	<p>Подолання ринкової невизначеності та розв'язання проблем підвищення продуктивності діяльності. Підвищення ефективності інформаційного обміну в межах нових інтегрованих бізнес-структур. Створення передумов і можливостей для структурно-інноваційної перебудови виробництва. Нейтралізація негативних зовнішніх ефектів (демпінгу, бартеру, корупції, неосвітченості, некомпетентності персоналу тощо). Конвергенція результатів діяльності щодо вирівнювання рівнів компетенції підприємств компанії, інтегрованих у певну бізнес-структуру. Економія транзакційних витрат при підготовці та укладанні контрактів, забезпечення доступу до специфічних активів. Розвиток корпоративної культури та дилової етики. Гарантування безпеки та захисту інвестицій</p>
Ринкові	<p>Перерозподіл (розширення) ризиків одного ринкового сегменту на інші. Стратегія як засіб зменшення (пригнічення) конкуренції. Зменшення залежності від постачальників, яка є критичною для компанії. Створення нових ринкових ніш та видів діяльності. Підвищення ринкової координації та організованості логістичних потоків (товароруху) щодо протнзованості та керованості</p>
Інноваційні	<p>Доступ до технологічних інновацій й прихованого знання, що мають пріоритетне значення для галузі (території, ринку). Витрати на розробки, дослідження, проектування за етапами СОНТ (створення та освоєння нової техніки, технологій, продукту). Підвищення ефективності інформаційного обміну. Оптимізація комунікацій компанії. Витрати на створення нових інноваційно-дослідницьких структур (бізнес-інкубаторів, технополісів, технопарків, науково-виробничих кластерів тощо). Стимулювання власних інновацій завдяки створенню внутрішньокорпоративних стимулів розвитку та бар'єрів для зовнішніх конкурентів. Захист авторських прав і контроль за їх використанням, розповсюдженням, тиражуванням тощо. Рівень окупності інноваційних проектів</p>
Організаційні	<p>Побудова адекватної організації управління (інтегрованої, квазіінтегрованої, мережевої, кластерної тощо). Підвищення інтегрованості бізнесу, що знижує невизначеність та ризики. Подолання незбалансованості (суміжних) залежних виробництв та підвищення якості комунікацій технологічного ланцюга виробництва. Підвищення ринкової влади завдяки розширенню ринків збуту; створення більшої додаткової вартості та розширення інвестиційних джерел завдяки розширеному контакту зі споживачами як потенційними акціонерами; концентрація влади на ринку та його нових сегментах за рахунок зростання прибутковості; розвиток біржової торгівлі тощо. Контроль партнерської діяльності. Сполучення кращої координації, оптимізації витрат з розширенням контролю за діяльністю споріднених виробництв. Підвищення маневреності щодо використання ресурсів</p>

Отже, розвиток теорії стратегічного управління виявив дуже складну й розгалужену мережу зв'язків як у загальній системі менеджменту, так і у зовнішньому ринковому середовищі. З цього випливає висновок, що стратегічне управління не є окремим підрозділом організації, що здійснює стратегічну функцію на підприємстві. Тобто, стратегічне управління можна визначити як сукупність специфічних управлінських процесів щодо створення унікальних конкурентних переваг щодо використання ресурсів, технологій, факторів виробництва, інновацій та менеджменту.

Стратегія – це унікальна перевага (ресурсна, інформаційна, фінансова, енергетична, синергійна тощо), потенціал якої виступає пріоритетом розвитку по відношенню до продуктів-аналогів чи продуктів-замінників, що представлені на ринку. Цей потенціал забезпечує досягнення цілей компанії на поточний момент і на віддалену перспективу, що є кінцевим результатом стратегічного управління.

Іншими результатами стратегічного управління можуть бути: оптимізація внутрішньої системи управління, організаційний розвиток, розвиток корпоративної культури, удосконалення управління змінами (проектами), інституційні зміни тощо, які здатні забезпечити збереження чутливості системи управління підприємством до змін ринкової кон'юнктури і вчасного прийняття рішень щодо формування нової мети, диверсифікації сфери діяльності, інновацій та ресурсного використання, що забезпечать реалізацію наступної нової стратегії.

Таким чином, формуються та проходять випробування у реальному житті певні моделі стратегічного управління, сфери застосування та зміст яких залежать від галузі економіки, інституційних умов реалізації, факторів науково-технічного прогресу, рівня розвитку людського капіталу, масштабів діяльності, фінансового забезпечення тощо [5-7]. Такі моделі допомагають зрозуміти сутність стратегічного управління та допомоги уявлень глобалізаційних тенденцій, напрямів НТП, розвитку певного ринку, руху ресурсів, інноваційних циклів, перспектив компанії та її пропозицій на ринку.

## **Тема 1.2 Сутність та особливості стратегії підприємства**

Система стратегічного управління підприємства включає дві взаємодоповнюючі підсистеми:

- підсистему аналізу, планування та реалізації стратегії;
- підсистему управління стратегічними завданнями у реальному масштабі часу.

З позиції управління розвитком підприємства, стратегія – це цілеспрямована послідовність зміни пропозиції продукції (продукту, послуги, технології тощо) з визначенням вимог до якості, витрат ресурсів та цінності щодо споживання. З позиції управлінської технології, стратегічне управління являє собою систему переваг, що створюють певну конкурентоспроможність підприємства на ринку, та приводять до появи унікальних товарів та послуг. Відтак, стратегічне планування – це функціональний спосіб управління змінами у реальному масштабі часу щодо досягнення цілі стратегічного управління.

Формування моделей стратегічного управління базується не тільки на аналізі ринкової та науково-технічної інформації, а й на обґрунтуванні допустимих переваг (гіпотез). Використання тієї чи іншої моделі для перевірки адекватності вибору стратегії, шляху досягнення переваг диктується тим, що стратегічне управління проводиться в умовах невизначеності інформації про стан, структуру ринку й зміни, що прогножуються. Ентропія (невизначеність) прийнятих рішень є чинником, який характеризує рівень повноти, понятійності, достовірності та своєчасності інформації про економічний тренд факторів зовнішнього середовища, що визначають ситуацію та умови вибору стратегії.

Кожна гіпотеза стратегічного управління несе в собі певну невизначеність, що залежить від виду та глибини проведеного маркетингу та економічного аналізу, впливає на вибір методів стратегічного аналізу та планування. Кожна гіпотеза може бути розглянута за допомогою різних моделей, які формують і доповнюють уявлення про майбутню продукцію/послугу, що надає конкурентної переваги підприємству.

Отже, однією з причин ретельного стратегічного управління є невизначеність та ризики щодо створення переваг підприємства у конкуренції за ресурси, частку ринку, рівень прибутковості та інші переваги на ринку товарів і послуг.

Розглянемо роль і місце кожного учасника ринку у аспектах стратегічного управління (рис. 1.2).

*Підприємства-виробники.* Діяльність виробників можна моделювати за допомогою кібернетичної моделі [8; 9], «входи»-«виходи» якої узгоджено взаємодіють у технологічному та управлінському процесах у часі та просторі (щодо потоків ресурсів матеріалів, сировини, фінансів, трудових, інформаційних ресурсів тощо).

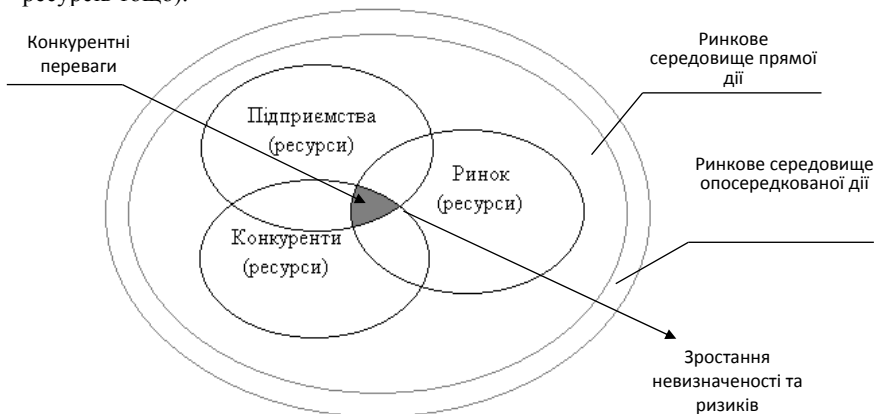


Рис. 1.2. Концептуальна модель стратегічного управління

Визначимо особливості стратегічного управління, що впливають зі спеціалізації підприємства за декількома аспектами.

1) *Цілепокладання* починається з визначення місії (генеральної мети) стратегічних намірів, які компанія прагне знайти для задоволення споживчих потреб зараз і в майбутньому. Маркетинг та соціально-економічний аналіз ринкових потреб на цьому етапі ставить за мету визначення інтересів, очікувань, пріоритетів і цінностей споживачів (клієнтів, партнерів, конкурентів), інновації у певній ринковій ніші та їх пролонгацію. Далі, цілі групуються за напрямками, що складають відповідну спеціалізацію діяльності підприємства (фінанси, менеджмент, логістика, інновації, екологія тощо). За кожним напрямом визначаються проблеми, які організація змушена розв'язати тим чи іншим способом, щоб досягти поставленої цілі. Проблеми поділяються на завдання, які делегуються відповідним підрозділам або партнера) для вирішення оптимальним для компанії способом.

Отже, організація буде набувати конкурентоспроможності, якщо менеджмент організації здатен адекватно визначати спільну ціль й ефективно розподіляти ресурси, щоб забезпечити їх досягнення.

2) *Відносна самостійність підприємства* на ринку окреслюється зовнішніми умовами державного регулювання, інституціональними, інфраструктурними, ресурсними факторами, які чинять прямий або опосередкований вплив на діяльність підприємства [10-12]. Ці умови закладають певну управлінську технологія розв'язання проблем стосовно зовнішнього середовища (рис. 1.1), складові якого одночасно корегують цілі та інтереси компанії та сприяють задоволенню інтересів споживачів. Інакше – цілі будуть недосяжними.

Таким чином, підприємство у відносинах з зовнішнім середовищем визначає сильні й слабкі сторони власної діяльності, загрози і можливості з реалізації стратегії. Характерними рисами стратегічного управління є:

- зосередження на досягненні конкурентних переваг;
- оцінювання сильних і слабких сторін у діяльності підприємства (за допомогою SWOT-, PERT-аналізу, інноваційних матриць, БКГ тощо);
- врахування основних тенденцій НТП у сфері діяльності підприємства та змін поза його межами, вірогідність яких є високою;
- аналіз наявних ресурсів і способів залучення при необхідності додаткових;
- ресурсні обмеження практичного впровадження стратегічних задумів.

Стратегічне планування спирається на нововведення та зміни, що виконуються за рахунок чотирьох функцій стратегічного менеджменту, серед яких: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційне проектування (управління проектами).

Отже, ринок визначає необхідність, а підприємство – бажаний результат у тій кількості та тій якості, що надають підприємству стратегічну перевагу у конкуренції. Порушення цієї ринкової рівноваги може викликати кризові ситуації, вихід з яких потребує додаткових ресурсів та інтелектуальних зусиль, що, безперечно, по-різному (як позитивно, так і негативно) впливає на розвиток підприємства. Тому здатність вчитися на прорахунках попередніх стратегічних рішень дає можливість виробити алгоритм стратегічного управління, додержання якого допоможе уникнути небажаних невдач. Серед таких рекомендацій є:

- встановлення концептуальних положень (рекомендацій) зі стратегічного управління (обсягу ринкової ніші; напрямку діяльності; виду продукції (послуги), ринкової кон'юнктури, обмежень тощо);

- визначення технологічних аспектів (методів, способів, прийомів у технології виробництва нової продукції, послуг, сервісу та факторів виробництва, що з ними пов'язані);

- визначення ресурсних аспектів (типу виробництва, потужності, ціни, джерел постачання, укладання контрактів тощо);

- визначення кадрових аспектів (керівників проектів, провідних спеціалістів, експертів та ін.);

- встановлення організаційно-управлінських аспектів, адекватних оргструктур управління та відповідних механізмів управління, що забезпечать організаційні зміни.

Цей алгоритм може бути скорегований у залежності від виду, терміну, значення та масштабності стратегічної програми.

3) *Організаційний потенціал* здатен сформувати необхідну реакцію ринкового середовища щодо сприйняття нової продукції, послуг чи організаційного нововведення (розробки бренду, реклами, акцій, дисконтної системи, громадських обговорень у ЗМІ тощо). Основні труднощі ринкової конкуренції полягають у визначенні міри ризику, який є можливий для певної ринкової кон'юнктури. На основі власного уявлення менеджмент компанії моделює ринкової ситуації, виробляє способи досягнення цілі й приймає рішення щодо нарощування потенціалу у стратегічному вимірі. Розвиток потенціалу підприємства вимагає від менеджменту компанії забезпечення збалансованості функціонування всіх внутрішніх підсистем управління, що досягається завдяки:

- чітко визначеній цілі, досягнення якої ресурсно забезпечується;

- аналізу “виходів”, які за рахунок якості зворотного зв'язку визначають “входи”, технологію виготовлення продукції (послуг) тощо;

- завдяки структурі технологічного циклу, що зумовлює форми поділу праці (спеціалізацію, концентрацію, інтеграцію, кооперування, диверсифікацію тощо), впливає на формування і розміщення робочих місць (виробництв, включаючи закордонні);

- забезпеченню фахівцями за певними стратегічними напрямками;

- створення адекватної організаційної структури управління;

- сертифікація системи управління та продукції, яка має відповідати національним (міжнародним) стандартам.

Невідповідність хоча б одного перерахованого параметру може призвести до втрати гнучкості та адаптивності компанії, дефіциту (або перевиробництва), зниження потенціалу всього підприємства через втрату синергії, порушення балансу інтересів у безпосередньому зовнішньому оточенні, відхилень від нормального функціонування підприємства.

4) *Наявність попиту, певного ринкового сегменту (ніші)* забезпечує стабільність функціонування підприємства завдяки концепції взаємної вигоди між виробниками-споживачами та виробниками-постачальниками. Отже, головним стає пошук “свого” споживача, економічну увагу якого виборюють підприємства-

конкуренти. Звідси випливає, що стратегічні конкурентні переваги мають бути настільки цікаві та унікальні для споживачів, що вони готові сплачувати за їхнє отримання відповідно до своїх інтересів. По-друге, споживачі прагнуть отримати ці переваги саме від цього виробника (ім'я компанії стає брендом) разом з гарантіями якості та сервісу, а не від будь-якого іншого, завдяки отриманим перевагам відносно інших споживачів. Тобто споживачі отримують створені переваги і стають їхніми власниками, набуваючи власних переваг.

Таким чином, спостерігається відтворення конкурентоспроможні позиції, про збереження якого необхідно піклуватись підприємству. Еквівалентний ринковий обмін продукцією та послугами між виробниками, торгівельними організаціями, банками, кредитними установами, біржами та іншими бізнес-структурами дозволяє кожному суб'єкту діяти за власним інтересом у розрахунку на прибуток. Останній можна отримати тільки за умови взаємовигідного обміну та регульованої конкуренції, інституціональний зміст якої надають ринкові та державні механізми у межах нормативно-правового поля національної економіки. Ключову роль у цьому процесі відіграють норми державного регулювання монополій (природних, штучних), демпінгу, толінгу тощо [13-16], а також інститути корпоративного менеджменту та ділової етики, моделі яких закладені історичними та політекономічними чинниками розвитку продуктивних сил суспільства [17, 32]. Ці процеси мають складну структуру і циклічність, а забезпечення їх виконання покладається на всіх учасників: державні органи влади та органи місцевого самоврядування, контролюючі органи, суб'єкти господарювання, споживачів, громадські та професійні організації.

Виходячи з вище зазначеного, концептуальну модель стратегічного управління у системному уявленні можна представити як на рис. 1.3.



*Рис. 1.3. Схема організаційної моделі стратегічного управління*

Стратегія націонає діяльність підприємства на управління змінами як у внутрішньому середовищі організації, так і на споживчому ринку. Групи підприємств, що утворюють галузі економіки, здійснюють діяльність на загальному ринку, який з погляду економічної теорії характеризується:

- досконалою конкуренцією, якщо окремі виробники не можуть впливати на ціноутворення через низькі бар'єри «входів»-«виходів» на ринок;

- монополією, якщо діє компанія-виробник (моноструктура) і має абсолютну перевагу щодо виробництва або продажу (перерозподілу) певного виду продукції. Такий ринковий стан надає можливості компанії-монополісту диктату цін, спеціальних умов використання ресурсів, посилюючи ринкову владу на інші підприємства та організації, і навіть – державу;

- монополістичною конкуренцією – домінування на ринку продукції, яка не має прямих конкурентів, тоді як організація-виробник має всі ринкові переваги;

- олігополією, якщо функціонує невелика група виробників, що конкурують між собою, охоплюючи весь ринок товарів (послуг), або займають окремі ринкові сегменти, де мають домінантні позиції перед іншими виробниками.

Отже, стратегічне управління буде залежати від того, на якому саме ринку функціонуватиме підприємство.

*Споживачі як стратегічна перевага* є не стільки об'єктом конкурентного суперництва, скільки стратегічним активом, який підприємство використовує у стратегічних рішеннях. Для цього підприємство визначає потенційних споживачів та їх характеристики, серед яких:

- інформованість про товар, для отримання якої споживачі використовують різні маркетингові комунікації: засоби масової інформації, професійну діяльність, рекламу, виставки, преси, прайси, Інтернет мережу та ділові інтернет-сайти тощо;

- засоби промоушингу товару на ринку, завдяки якому відбувається первинне ознайомлення з характеристиками товару, що успішно споживається, і надає можливість його удосконалення;

- віддання переваги товару, який з тих або інших причин набуває значущості для споживача (наприклад, завдяки необхідності збереження здоров'я, безпеки життєдіяльності, іміджу тощо).

Ці характеристики товарної продукції допомагають підприємству знайти конкурентні переваги, перетворюючи їх на стратегічний актив. Останнє означає, що результати діяльності підприємства є настільки цікавими для споживачів, що вони активно звертаються саме до цього виробника, або його торгової марки. Так створюються бренди, які спроможні впродовж відносно великого відрізка часу зберігати певний сегмент ринку, приносячи відповідні прибутки виробнику. Успіх є підставою для формування певної моделі стратегічного управління підприємства (рис. 1.3) щодо виробництва продукції з тими властивостями, які повною мірою відповідають інтересам споживачів зараз та у довготривалій перспективі.

Окрім характеристики споживчого ринку такі, як: мінливість попиту й смаків; вартісний потенціал споживчого попиту; профільна сегментація споживачів; тривале утримання економічної уваги споживачів («амортизація»; «продаж-купівля»; «дисконт споживачів» [10]) можуть бути ефективно

використані при розробці стратегічних програм, направлених на формування споживчих смаків та інтересів, інтеграцію та мережування виробництв, сервісу та післяпродажного обслуговування, диверсифікації продукції (послуг). Економічна увага споживача («приручення» споживачів, формування споживчої залежності) – безперечна перевага підприємства-виробника, оскільки формування запитів і вибір продукції цього виробника відбувається саме під впливом переваг, які були знайдені у процесі співпраці з ринковим середовищем і конкретними потребами споживачів. У такий спосіб підприємство формує «своїх» споживачів, які перетворюються у його стратегічний актив.

Отже, стабільність місткості споживчого ринку надає можливість підприємству проводити певну стратегічну політику, виокремлювати споживчі групи, відносини, стани, поведінка й запити яких виступають стратегічним активом розвитку підприємства.

*Конкуренти* прагнуть продемонструвати власні переваги, виборюючи увагу споживачів. З цих позицій широкого розповсюдження набула модель «п'яти сил» М. Портера (рис. 1.4). Однією з сфер конкуренції є ресурси, тому серед конкурентів слід відзначати:

- споживачів і постачальників ресурсів, які функціонують на одному галузевому ринку і конкурують за право постачати/споживати певні ресурси для виготовлення продукції/послуг;

- потенціал галузевих конкурентів, поява на ринку яких існує відносно постійно. Або тих, хто спроможний «дублювати» або «тиражувати» дії виробників, пропонуючи різноманітні послуги: дрібний гурт або дешева продукція (підробку) і просуваючи «власну марку» на певному сегменті ринку, який провідна компанія не може обслуговувати;

- зміни у галузевих виробництвах, вплив яких необхідно враховувати для того, щоб мати можливість заздалегідь прогнозувати інвестиційні потреби під проекти та управління змінами на підприємстві. А це потребує визначення інноваційно-інвестиційних пріоритетів щодо пошуку нових можливостей для компанії, де конкурентні фактори виявились слабкими.

*Ресурси як стратегічна перевага* надає менеджменту компанії підтримку щодо наявності (дефіциту) певного виду, ціни, джерел та умов постачання тощо. Головним завданням стратегічного управління є не стільки накопичення матеріальних (фінансових, сировинних матеріалів, напівфабрикатів, енергії, персоналу тощо) і нематеріальних (інформації, знань, досвіду, компетенції, якості продукції, комунікацій, стандартів, корпоративної культури тощо) ресурсів, скільки їх концентрація на взаємопов'язаних напрямках у діяльності компанії.





Рис. 1.4. Схема адаптованої моделі «п'яти сил» М. Портера

Взаємозв'язок складових (особливо у взаємопов'язаних напрямках) стратегічного управління буде вдалим, якщо управлінська компетенція підприємства здатна до ефективного поєднання ресурсів для досягнення стратегічних переваг над конкурентами. Визначальною характеристикою такої позиції підприємства є стратегічна організація його діяльності, яка досягається за рахунок якості комунікацій у чітко вираженому ринковому профілю компанії [6]. Це не означає, що інші підприємства не використовують стратегічне управління і не ставлять конкретних цілей. Велика кількість малих і середніх компаній функціонуватимуть на ринку, визначаючи тільки поточні цілі. Тому вони не розробляють стратегії, а тільки пристосовуються під поточну кон'юнктуру ринку чи дотримуються стратегії слідування за лідером-товаровиробником ринку. Через це у таких компаній часто виникають завдання стратегічного характеру. Це свідчить про необхідність стратегічного управління на підприємствах і в організаціях будь-якого типу, що викликано певною мірою невизначеністю ринкової інформації щодо розв'язання проблем розвитку підприємства.

Підприємства (виробники), які ставлять за стратегічну мету – лідерство на ринку, мають інтегрувати власні пріоритети і пріоритети, які склалися на споживчому ринку, а також еволюційний характер розвитку останнього, зосереджуючись на гармонізації різнонаправлених цілей (синергійний підхід) в умовах посилення зовнішньої нестабільності та конкуренції глобального впливу. Тому стратегічне управління має спиратися на:

–методологію формування, адаптацію, впровадження та моніторинг діяльності, визначаючи ступень впливу глобалізації на стратегію розвитку підприємства;

–методи та інструменти щодо порядку їх застосування, координації та інтегрування у питаннях вибору форми поділу праці (кооперування, спеціалізація, концентрація, диверсифікація, комбінування тощо) задля досягнення стратегічних цілей;

–заходи страхування несприятливих ризиків зовнішніх впливів (через контрактацію, гарантії, страхування, перестраховування тощо).

Роль стратегічного управління полягає у поєднанні цих складових з функціями менеджменту, які є інструментом забезпечення функціонування та розвитку компанії у конкурентному середовищі.

Методологічні підходи стратегічного управління спираються на певну концепцію, серед яких найрозповсюдженішою у свій час була ієрархічна (ієрархічний підхід), запропонований Ф. Котлером (рис. 1.5).

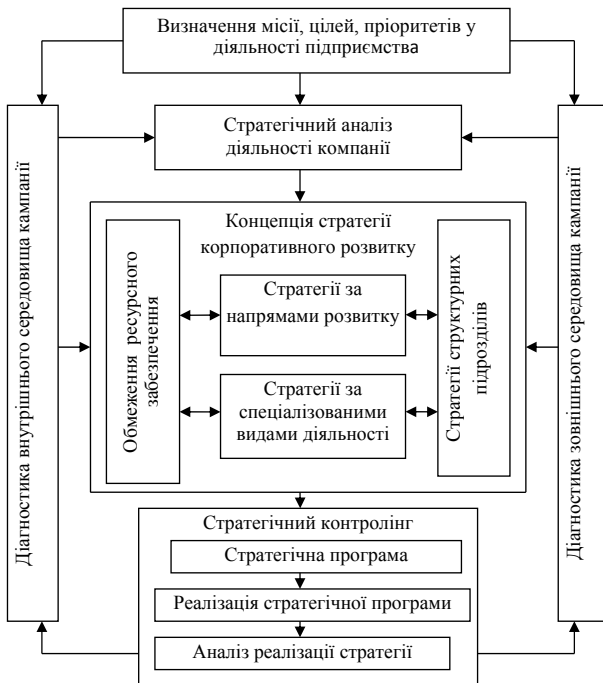


Рис. 1.5. Схема адаптованої моделі ієрархічного підходу у стратегічному управлінні

У подальшому ієрархічний підхід був переосмислений і суттєво доопрацьований багатьма вченими й видатними топ-менеджерами [18; 19] в напрямку об'єднання стратегічного, тактичного й оперативного управління.

Новою парадигмою стратегічного управління стало досягнення синергійного ефекту [3; 11; 12], що може набути компанія завдяки досягненню конкурентних переваг та унікальних властивостей за рахунок тієї продукції/послуг, які спроможна запропонувати споживачам. Синергія відбувається тільки завдяки конвергенції корпоративної взаємодії щодо стимулювання та підтримки креативних процесів компанії, самоорганізації та саморозвитку у тих ринкових відносинах, у які вона свідомо вступає та розвивається. Відтак, синергія стратегічного управління стає основою розвитку компанії, навіть в умовах нестабільності або криз, а її відкритість – джерелом розвитку, яке, на думку класиків менеджменту, завжди слід шукати у зовнішньому її оточенні [3; 19].

Розробкою ідеї синергізму в управлінні у свій час захоплювались провідні світові вчені І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, А. Андерсон, Б. Занг, А. Петров, М. Мартиненко, І. Пригожин та ін. Отримані здобутки лягли в основу розробки моделей стратегічного управління щодо поєднання стратегічного та оперативного управління у динаміці показників щодо реалізації стратегічних програм, або адаптації стратегічного розвитку підприємства до змін зовнішнього середовища.

Загальний висновок, який можна почерпнути з цих досліджень полягає у тому, що в умовах ентропії, нелінійності та біфуркації розвитку суб'єкти господарювання зазнають безперервних трансформацій у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Тому стратегія виконує стабілізуючу та інтегруючу роль, яка компенсує коливання ринкової кон'юнктури та сприяє адаптації підприємства до зовнішніх викликів. Синергія, виникаючи у внутрішньому середовищі компанії як така, що підсилює ефективну діяльність і значно перебільшує взаємні потреби, тому поширюється й на тих, з ким контактує це підприємство. Тобто – на споживачів, постачальників, партнерів, клієнтів, і навіть – конкурентів, перетворюючи конкуренцію у відкрите суперництво за високу якість життя. Такий підхід стає вагомим фактором завоювання ринкової влади та забезпечення конкурентоспроможності компанії на довготривалу перспективу, що являє собою стратегічну перевагу цього підприємства.

Отже, синергія є особливою властивістю компанії, що забезпечує якісно відмінні її властивості, які змінюють тип економічної поведінки суб'єктів господарювання на споживчому ринку. Набуття таких властивостей відбувається завдяки накопиченому потенціалу та синергії, які стають імпульсом до стрибкоподібного розвитку шляхом прийняття інноваційних рішень. Наслідком таких керованих процесів є формування специфічних моделей розвитку підприємництва, інституалізації механізмів управління, підвищення ефективності діяльності та якості життя не тільки учасників, а й тих, хто не має безпосереднього відношення до справ компанії: соціальної інфраструктури, території, природного середовища тощо.

Під синергійним ефектом слід розуміти взаємозв'язки внутрішнього і зовнішнього середовища, якість яких перевищує взаємопотреби учасників.

Синергійний ефект виникає завдяки умовам створення системних зв'язків між підсистемами та елементами виробничої та управлінської структури управління з зовнішнім середовищем, між стратегічним та оперативним управлінням, між ієрархією (вертикальними) та горизонтальними зв'язками, які стають джерелами розвитку за будь-яких умов функціонування ринкового середовища.

Своєрідною метою досягнення синергійного ефекту є стратегія. У наукових джерелах сутність стратегії залишається предметом дискусій [6, с. 25-27]. Стратегію розглядають як процес [10, с. 19], або як результат діяльності [7, с. 257; ]. І. Ансофф вважає, що стратегія «являє собою перелік правил прийняття рішень, які організація використовує у своїй діяльності» [3]. За висновками З. Шершньової та С. Оборської стратегія окреслюється наступними процедурами: визначенням напрямів у досягненні цілей; взаємодією з зовнішнім середовищем; визначенням оргструктури управління; формуванням стратегічних програм; управлінням змінами та корегуванням діяльності компанії [11].

Узагальнення всього спектру визначень показує, що стратегію можна визначати як:

- організацію функціонування та розвитку компанії за допомогою специфічних (унікальних) методів, способів та їхнього комбінування щодо ведення бізнесу, які забезпечують йому конкурентні переваги у довготривалій перспективі;

- цільову орієнтацію щодо використання ресурсів оптимальним способом, що визначається конкретним ринковим профілем підприємства, який створює систему ринкових переваг по відношенню до конкурентів;

- ключова компетенція бізнесу, що надає конкурентоспроможності підприємству незалежно від стану та параметрів його зовнішнього оточення (конкурентний підхід);

- певна програма розвитку компанії, яка виражається у спеціалізованих знаннях і компетенції персоналу компанії щодо створення і реалізації конкурентних переваг (компетентістний підхід);

- набір специфічних напрямів діяльності підприємства, які складаються з певних правил щодо реалізації інтегрованих цілей (синергійний підхід);

- специфічні орієнтири, які визначають роль і місце компанії на споживчому ринку та допомагають знайти напрями розвитку підприємства (маркетинговий підхід);

- систему зв'язків і відносин підприємства з зовнішнім середовищем, об'єднання функціональних областей, якого дозволяє досягти конкурентних переваг на ринку товарів чи послуг (функціональний підхід);

- ділова концепція організації з реалізації програмних заходів на стратегічну перспективу, які конкретизуються у довгострокових програмах, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства (предметний підхід);

- реальна можливість і ресурсна здатність підприємства досягти глобальних і локальних стратегічних цілей, розкриваючи стратегічний потенціал та приводячи до лідируючого положення компанії на певному ринковому сегменті (потенційний підхід);

– граничні можливості підприємства здійснювати розвиток завдяки досягненню структурних цілей в умовах ринкової конкуренції;

– спосіб здійснення компанією того чи іншого рівня конкурентної переваги, яка змінюється під впливом життєвого циклу товару (послуги) та інноваційних циклів (інноваційний підхід);

– специфічна функція загального менеджменту, здійснення якої допомагає знайти спосіб ефективного використання ресурсів («входів»; «виходів») задля досягнення конкурентних переваг (системний підхід).

Представлений спектр визначень стратегій можна доповнювати та розширювати за рахунок різноманіття функціональних та спеціальних (галузевих, кластерних, мережових та ін.) видів діяльності, стратегічного планування, управління змінами, управління стратегічним потенціалом, перспективного аналізу та інших напрямів розвитку компанії, що є складовими відповідних функцій управління.

Стратегічне управління, спираючись на відповідну методологію теорії управління, теорії систем, менеджменту організацій, має власні особливості.

З позиції загального менеджменту стратегічне управління виконує особливу (специфічну) роль у процесі управління підприємством, забезпечуючи його конкурентоспроможність на певному ринку, компенсуючи зміни умов зовнішнього середовища. Відтак, стратегічне управління розглядається у зв'язку з тактичним та операційним управлінням у єдиній системі менеджменту підприємства. Специфічність стратегічного управління полягає у тому, що стратегічні рішення:

– мають спиратися на наукову методологію стратегічного управління;

– впливають на конкурентні переваги підприємства на ринку товарів і послуг, визначаючи прибутковість, потужність виробничих підрозділів та обсяг ринку, що підприємство займає;

– відбиваються на темп розвитку підприємства і мають велике значення через високу відповідальність менеджменту підприємства за досягнення поставлених цілей;

– своїй основі спираються на гіпотетичне уявлення про майбутні зміни ринкового середовища, звідси – обирається відповідна модель стратегічного управління;

– виділяється особливою складністю при формуванні альтернативних стратегій діяльності підприємства;

– супроводжуються підвищенням ризиків. Відтак, потребують витрат на формування відповідної інформаційної системи щодо моніторингу, прогнозуванню кон'юнктури та аналізу ринку у процесі прийняття рішень;

– закладають підвалини щодо напрямів і темпу розвитку, що відповідним чином впливає на капіталізацію та інноваційний менеджмент компанії.

Підвищення конкурентоспроможності, яку ставить за мету менеджмент підприємства, являє собою комплексну характеристику, яка визначається спроможністю виконувати взяті зобов'язання та досягати певної прибутковості діяльності компанії. Конкурентоспроможність компанії, в першу чергу, залежить від внутрішнього потенціалу щодо протистояння змінам будь-якого характеру та

походження. Обрана стратегія та механізм її реалізації у досягненні цілей має забезпечувати успіх конкурентоспроможного суперництва за ринки ресурсів і збуту продукції (послуг), процеси відтворення ресурсів та розвиток персоналу компанії.

Методологія стратегічного управління являє собою систему понять, загальні і специфічні принципи прийняття рішень, механізмів досягнення стратегічних цілей, реалізація яких забезпечує підприємству раціональне використання власного потенціалу в умовах перманентних змін зовнішнього середовища.

У наукових джерелах можна знайти безліч загальних принципів управління. Проте, загальний характер методологічних напрацювань зі стратегічного управління дозволяє виділити перелік основних принципів стратегічного управління, а саме [5-12]:

- принцип пріоритетності, додержання якого потребує встановлення першочергових завдань у процесі досягнення цілей й тих цінностей, які підприємство визнає як пріоритетні. Цей принцип допомагає правильно розподіляти ресурси та використовувати потенціал підприємства у часі й просторі. Ієрархія пріоритетів встановлюється за критерієм співвідношення здобутків і витрат;

- принцип спадковості полягає у тому, що розробка нової стратегії відбувається одночасно з реалізацією попередньої. Поступовий перехід від однієї до іншої стратегії відбуваються у часі й у просторі, що потребує стратегічного планування і відповідного потенціалу підприємства. Найкращим чином такий перехід демонструють S-криві інноваційних циклів [8, рис. 5.1]. Моделювання та аналіз досягнутих результатів з перспективного планування дозволяє менеджменту компанії визначитись з прорахунками, ризиками чи досягнутим успіхом щодо їх врахування у майбутньому;

- принцип цілеспрямованості полягає у узагальненні уявлення суспільної корисності функціонування підприємства щодо головної відмінної його ознаки від конкурентів. З цього випливає визначення основних (цільових) напрямів, де компанія має потенціал конкурентної переваги чи може її набути;

- холізм (єдність, цілісність) – дозволяє розглядати стратегічне управління як цілісну систему, що пов'язує будь-які її структурні елементи прямим або опосередкованим зв'язком. При цьому увага приділяється не тільки складовим, а також якості зв'язків, що допомагає координувати та інтегрувати ідеї, дії, програми стратегічного управління за всіма функціональними підрозділами у горизонталі та вертикалі зв'язків оргструктури управління;

- емерджентність (зв'язаність) – означає, що через відмінності у властивостях елементів системи та її загальних властивостях можуть бути значними. Різноманіття локальних і генеральних (глобальних) цілей вимагає проведення різної стратегічної політики у різних структурних складових системи стратегічного управління. Отже, крім аналізу потребується синтез (інтеграція) стратегічних рішень; нарощування кількісних показників має призводити до якісних змін; досягнення локальних (часткових) цілей має призводити до досягнення загального (глобального) оптимуму функціонування підприємства;

- принцип динамічної рівноваги (або балансу ризиків) допомагає наблизити бажані стратегічні цілі до реального стану справ. Наявність відмінностей пов'язано з невизначеністю ринкової ситуації та адекватністю тієї моделі, стратегічне управління якої обиралось для прийняття рішень. Тому у процесі реалізації можуть відбуватися значні зміни стратегії щодо додержання динамічної рівноваги (за ідеєю Дж. Мінцберга) між бажаним станом і реально досягнутим. Додержання цього принципу вимагає розробки множини альтернативних стратегій;

- принцип адаптації (коригування), відповідно до якого маневреність щодо розподілу ресурсів цінується вище, ніж раніше прийняті плани розміщення ресурсів. Перерозподіл ресурсів передбачає наявність механізму стратегічного управління, основними функціями якого є організація, облік, стимулювання та регулювання, при цьому залишаються базові: планування, аналіз і контроль;

- принцип концентрації визначає необхідність зосередження ресурсів та управлінської компетенції на пріоритетних напрямах, висока вірогідність продуктивного використання яких підкріплена набутими або потенційними перевагами підприємства;

- принцип співставлення потребує оцінювання й співставлення потенціалу компанії з об'єктивним станом і перспективами розвитку чинників зовнішнього середовища. Цей принцип дозволяє обрати гіпотезу щодо умов і можливостей діяльності підприємства у стратегічному напрямі. Застосування принципу співставлення спирається на маркетинг, моніторинг та аналіз тенденцій змін факторів зовнішнього середовища;

- принцип синергізму визначається ефективністю механізму реалізації стратегії. Цей принцип безпосередньо пов'язаний з холізмом та емерджентністю підприємства. Взаємозв'язок видів діяльності компанії мають бути скервані у єдиному цілеспрямованому річизі;

- принцип ключової компетенції визначає створення стратегічної архітектури (за визначенням Хемела і Прахалада) щодо формування та розвитку конкурентних переваг з погляду унікальних властивостей (переваг) відносно конкурентів. Цей принцип передбачає поєднання фахових знань, досвіду та креативності персоналу підприємства у основних сферах його діяльності.

*Стратегічне планування* – це комплексна довготривала програма з орієнтовно визначеними результатами у відповідності до етапів її реалізації. Результати, що прагне досягти підприємство є такими цілями, які реалізуються за допомогою засобів і способів у певну стратегію. Зміст стратегічного управління розкривається через завдання та їх характеристики (показники, стандарти, критерії), які описуються через техніко-економічні, економічні та маркетингові показники (рентабельність, обсяг виробництва, потужність, ціну, місткість ринку, рівень конкурентоспроможності тощо) [20-22], і які контролюються у відповідності до певного етапу реалізації стратегії. Завдання стратегічного планування – це інформаційно-аналітичне представлення (опис) способу отримання кінцевого результату – мети.

Стратегія компанії включає три обов'язкові підсистеми: особливу компетенцію компанії, сферу діяльності, розміщення ресурсів і програму розвитку.

*Особлива компетентність компанії* вказує на поєднання знань у специфічній сфері діяльності (сегменту ринку), у якій компанія вже має конкурентні переваги, досвідом роботи та прагне використовувати як стратегічний актив розвитку бізнесу.

*Сфера діяльності* визначає місткість та об'єм ринку, на який компанія орієнтує свою діяльність. У залежності від власного потенціалу компанія може обирати один, декілька або безліч ринкових сегментів товарів і послуг.

*Розміщення ресурсів* вказує на обмеженість певного обсягу ресурсів, які компанія прагне якнайвигідніше використати. Через мінливість кон'юнктури ринку та тих завдань, які потребують вирішення, підприємства змушені перерозподіляти, координувати, регулювати та контролювати використання ресурсів між сферами своєї діяльності.

Особливістю стратегічного управління є аналіз передумов і розробка завдань-вимог щодо управління змінами у процесі реалізації стратегічної програми. До таких завдань відносяться: удосконалення оргструктури управління; маркетинг; моніторинг ринкової кон'юнктури; інновації; зміни вимог з боку державного регулювання за сферами діяльності та ті зміни, що відбуваються на глобальному ринку, і відповідно до яких підприємство зміцнює свій організаційно-економічний потенціал.

Отже, аналіз ефективності попередніх рішень щодо використання ресурсів і планування їх розміщення є перманентним процесом через динамічність змін зовнішнього оточення підприємства.

*Стратегічний аналіз* спирається на оцінювання чинних і потенційних можливостей підприємства, які залежать від ступеня внутрішньої організованості та стратегічного потенціалу. Ці характеристики великою мірою залежать від інформаційної бази, яку підприємство формує впродовж всієї історії свого розвитку та використовує не тільки для стратегічного (перспективного) аналізу, а й для всіх інших функцій управління.

Стратегічний аналіз складається із:

- діагностики внутрішнього потенціалу;
- діагностики зовнішнього середовища.

Діагностика як метод аналізу стану об'єкту ґрунтується на розпізнаванні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища компанії з гіпотетичним передбаченням можливих варіантів управління змінами, які складатимуть основу для прийняття рішень. При необхідності діагностика може перейти у сценарний метод щодо визначення певних змін з метою більш керованого впливу на них.

Стратегічний аналіз як функція загального менеджменту ставить за мету виявлення джерел і зв'язків між подіями та умовами, які вже діагностуються або гіпотетично можуть відбуватися у майбутньому. Такий аналіз необхідний для виявлення сильних і слабких сторін діяльності (потенціалу) компанії щодо визначення моделі ринкової поведінки задля реалізації поставленої цілі (методика SWOT-, PERT-, McKinsey-аналізу розглядаються у розділі 7).



*Програма розвитку (прогноз)*, яка є результатом стратегічного аналізу, має стосуватися причин і наслідків зовнішніх змін, а також доцільних заходів щодо визначення майбутніх проблем і можливих шляхів їх розв'язання. Такий аналіз допомагає встановити можливості та виявляти резерви щодо забезпечення досягнення цілей компанії, виявляти переваги та слабкі сторони розвитку існуючого потенціалу, як з позиції досягнутого, так і перспективного конкурентного статусу та забезпеченості ресурсами (матеріальними, інформаційними, техніко-технологічними, кадровими тощо). Відтак, всі функції менеджменту використовуються у стратегічному управлінні.

### **Тема 1.3. Стратегія управління у діяльності підприємства**

Використання принципів і методів стратегічного управління у діяльності підприємства залежать від масштабу застосування моделей стратегічного управління. Сучасні концепції конкурентних переваг на ринку товарів і послуг базуються на організації операційного та логістичного менеджменту, а також виборі того ринку, на якому підприємство спроможне конкурувати. В умовах глобалізації підприємства, відходять від відкритого конкурентного суперництва, яке спиралось на переваги у збуті. Все частіше підприємства, переглядаючи свої погляди на технологію виробництва, переходять до інноваційно-інвестиційної конкуренції щодо удосконалення технологічних, фінансових, інфраструктурних активів бізнесу. З'являються нові моделі стратегічного управління, які ґрунтуються на гнучкості та адаптивності організаційної та виробничої структури підприємства, що надає змогу швидко та своєчасно реорганізуватись до змін ринку.

Отже, вибір моделі стратегічного управління визначається змістом його етапів, які умовно поділяються наступним чином:

- визначення місії (цілі, призначення) стратегії;
- оцінювання умов і чинників зовнішнього ринкового середовища;
- визначення цільового, функціонального, організаційного та ресурсного потенціалу підприємства щодо формування та реалізації стратегії;
- формування стратегії та механізмів її реалізації;
- оцінювання результатів з одночасним моніторингом реалізації стратегічних програм;
- оцінювання нового позиціонування компанії на ринку товарів і послуг здобутого завдяки проведеної стратегії.

Узагальнену модель стратегічного управління представлено на рис. 1.6.

Різні типи підприємств (малі, середні, великі) мають різні можливості щодо конкуренції, або формування конкурентних переваг. Тому вони змушені застосовувати різні моделі стратегічного управління. Матеріальні, інформаційні, інтелектуальні можливості великих підприємств надають можливість обирати складні комплексні моделі. Середні і малі – спрощені, лише ті, що направлені на вирішення стратегічних завдань щодо невизначеності ринкової інформації та ризиків через це.

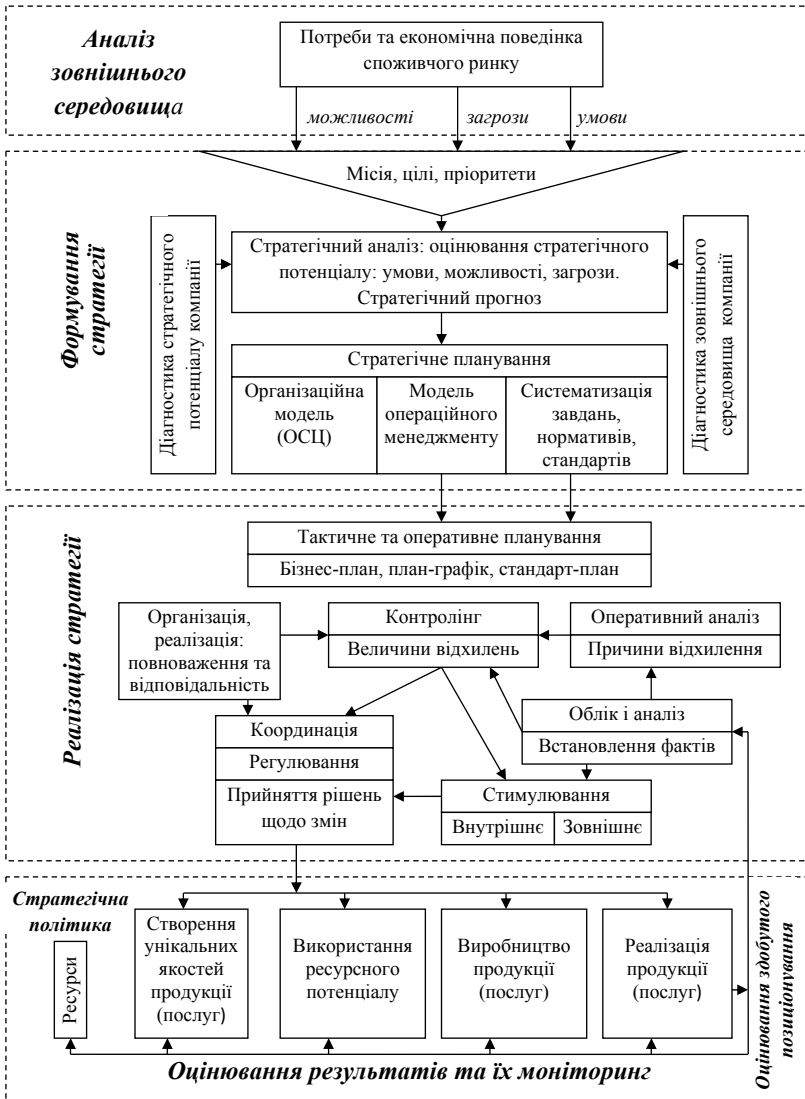


Рис. 1.6. Схема моделі організаційно-економічного механізму стратегічного управління

Систематизація практичного досвіду свідчить, що малі й середні компанії застосовують модель, цілі стратегії, якої знаходяться у сфері економічних інтересів, які не завжди чітко визначені та свідомо керовані, оскільки їх

прийняття може відбуватися одноосібно [23-25]. Перспективне оцінювання філософії розвитку, характеру змін ринкового середовища, факторів НТП, нестабільності зовнішнього середовища та тенденцій глобалізації такими підприємствами не проводяться. Проте, менеджмент середніх і малих підприємств змушений вирішувати стратегічні завдання за рахунок попередньо набутого досвіду, інтуїції чи харизмі менеджменту компанії.

Механізм реалізації стратегічних завдань малих і середніх підприємств орієнтується на оперативну ринкову інформацію. Отже, конкурентні переваги формуються не за рахунок унікальності стратегії, а за рахунок вдалого використання ситуації, що склалася на ринку. Розвиток такого підприємства забезпечується завдяки гнучкості менеджменту персоналу та швидкої реалізації на ринкову ситуацію. Необхідність стратегічного управління таких підприємств прямопропорційно рівню невизначеності ринкової інформації та тим проблемам, що виникають під впливом зовнішнього оточення компанії.

Модель стратегічного управління великих підприємств принципово інша, їй притаманні всі етапи здійснення стратегічного управління. Проте, особливість реалізації та характеристики стратегічних завдань впливають із концепції стратегічного управління великою компанією, які можна систематизувати за елементами, а саме:

- основний орієнтир (ідея), що відображає спрямованість та унікальність стратегії;

- опис складових: параметри, можливості, переваги, обмеження, умови реалізації, загрози, мотиви;

- систематизація споживачів: цільові групи, їх інтереси, що впливають на комунікації компанії та збутову політику;

- зв'язки з партнерами визначають інвестиції та структуру капіталовкладення підприємства (особливо для АТ);

- фінансова політика, ризики, система розподілу прибутку;

- відносини з партнерами та регуляторними організаціями: виконання зобов'язань, охорона праці та навколишнього середовища, розвиток території тощо;

- система збалансованих показників (BSC) – формування стандартів корпоративної культури, націленої на те, що які зміни ринку чи складності інновації не відбувались би, високі суспільні цінності та корпоративна культура є незмінними [26-27].

Концепція BSC передбачає необхідність виділення ключових показників-індикаторів діяльності (KPI) підприємства, які спроможні діагностувати стан ресурсів і процесів, які є стратегічно важливими для розвитку підприємства.

У якості базового BSC пропонуються 4 групи показників [28-29]:

- фінанси (financial perspective);

- клієнти (customer perspective);

- бізнес-процеси (internal perspective);

- навчання і зростання (learning and growth perspective);

- характер пріоритетних індикаторів (leading indicators) – виконують сигнальні функції;

– лагові індикатори (lagging indicators) – відображають попередні тенденції, що аналізуються для вибору нових стратегій.

Стратегія підприємства ставить за мету досягнення значень за лідируючими (найкращими) індикаторами, які визначаються цільовою множиною цих значень. Одночасно аналізуються причини їх недосягнення або гальмування, стримування чи протидії у досягненні стратегічних цілей. Отже, BSC – система ключових індикаторів у діяльності підприємства призначена для раннього діагностування можливої невідповідності або несприятливої тенденції щодо розвитку компанії.

Розглянемо більш детально ці етапи.

*Визначення місії та системи цілей* стратегічного управління, крім місії та мети, вимагає формулювання короткострокових (тактичних і оперативних) цілей. У науковій літературі цей процес зосереджений на стратегічному плануванні, який пропонується проводити на основі детального стратегічного аналізу, що ґрунтується на цільовому підході [5; 7; 10; 30]. Проте, сучасна методологія стратегічного управління доповнилась необхідністю визначення суспільної корисності результатів стратегії для споживачів та її головних відмінностей, що надають переваги підприємству над конкурентами.

У місії визначається суспільна значущість бізнесу, філософія його діяльності, які майже не змінюються тривалий час. Система цілей, яка розглядається за рівнями і складовими оргструктури управління, конкретизуються у показниках як найбільш прийнятні межі стану підсистем у визначеному напрямку розвитку [25].

Недоліком цілепокладання є припущення, що стан та чинники зовнішнього середовища на час визначення залишаються незмінними. Тому для зменшення впливу цього недоліку проводиться спеціальний стратегічний аналіз з якомога точним визначенням стратегічного потенціалу підприємства.

Цілепокладання визначає не тільки те, якого результату треба досягти, а й для чого цей результат потрібен. Такий підхід ув'язує всі досягнення підприємства у єдиний цілісний організм, що допомагає досягти холізму та синергізму діяльності. Ці якості забезпечують стабільний тренд розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання умов і чинників ринкового оточення підприємства проводиться за двома напрямками:

- цільовим сектором (task environment) ринку;
- аналізом факторів макросередовища (macro-environment).

За першим напрямком цілі оцінюються у формалізованому виді, їх аналіз і доцільність конкретизуються. Визначається рівень задоволення певних інтересів споживачів, без діагностики критеріїв їх досягнення.

Другий – охоплює аналіз гео економічних, політичних, соціокультурних, інфраструктурних, екологічних та інших чинників, та їх сполучення щодо визначення сприяння чи загроз розвитку підприємства на певному секторальному напрямі.

Використання цільового, функціонального та ресурсного потенціалу проводиться на підставі досягнутих результатів функціонування та розвитку підприємства. Цільовий аналіз ставить за мету адекватність діагностики за

визначеними критеріями-показниками та консалтингового (у разі необхідності) обґрунтування цілей стратегічного управління, що мають покладатися в основу стратегічних програм і планів розвитку структурних підрозділів підприємства.

Функціональний або функціонально-вартісний аналіз, нормативно-правове забезпечення завдань і функцій органів управління підприємства, співставляються з досягнутими результатами діяльності підприємства.

Цільовий і функціональний аналіз дають підстави до проведення реорганізаційних змін щодо покращення виконання функцій та формування властивостей управлінських процесів за рахунок структурних, організаційних, функціональних змін у системі управління компанією. При цьому виділяються пріоритети діяльності, за підпорядкуванням яких проводиться організаційно-структурний, технологічний, ресурсний та інші види контролю, що регламентує прийняття рішень у питаннях стратегічних пріоритетів і шляхів реалізації стратегічного управління.

Інтегроване оцінювання результатів аналізу факторів ринкового середовища з метою визначення сукупного потенціалу стратегічного розвитку компанії надається у вигляді SWOT- або PERT-аналізу, аналізу за матрицею McKinsey, що завершує визначення позиціонування компанії на ринку товарів і послуг та закладає підвалини для формування стратегії компанії.

*Формування стратегії та механізму її реалізації* займає певний відрізок часу, впродовж якого конкретизуються позиції компанії за обраним цільовим стратегічним напрямом. Встановлюються цільові показники діяльності, які мають охоплювати всі сфери діяльності підприємства, що дає підстави розробляти план реалізації стратегії.

У загальній теорії менеджменту склались два підходи до розуміння процесу формування стратегій. Перший пов'язаний з визначенням цілей, які мають бути досягнуті за певний проміжок часу, на базі якого створюється план реалізації стратегії. Такий підхід притаманний для тактичного планування, більша частина якого відтворюється у кількісних показниках.

Другий підхід базується на пошуку та досягненні конкурентних переваг, які забезпечували б лідерські позиції підприємства на ринку товарів і послуг. Це провідна концепція визначення якісних змін у виробництві товарів і послуг, що у кінцевому рахунку, визначає новий напрям, форми і засоби діяльності компанії, змінює внутрішнє середовище, що безпосередньо відбивається у змінах зовнішнього.

Зміна ринкової позиції компанії тягне за собою зміни найближчого її оточення: споживачів, партнерів, наукових, торгівельних, логістичних та інших організацій, їх зв'язків за етапами загальної стратегії підприємства, що вимагає відповідних змін і застосування стратегічного управління. При цьому напрям розвитку, окрім змістової складової, пов'язаний однією ціллю з вимогами до організації безпосереднього оточення підприємства, що має велике значення для успішної реалізації стратегії та досягнення її мети. Тому підприємство змушене розробляти політику (policy) – правила, процедури, стандарти, що визначаються у технологічних аспектах впродовж стратегії та досягнення стратегічної цілі.

Політика компанії встановлює межі діяльності та тип ринкової поведінки, які визначаються сприятливими для досягнення стратегічної цілі.

*Оцінювання результатів з одночасним моніторингом* ставить за мету трансформацію стратегії у конкретних умовах ринку, що динамічно змінюється, шляхом розробки цільових показників, ресурсних витрат тощо.

Цей етап може передбачати стратегічні та функціональні зміни у системі управління підприємством, що вимагається у зв'язку зі змінами зовнішньої кон'юнктури. Під час реалізації стратегії виникають складності та проблеми, яких не було до початку реалізації, або вони набули граничного значення, через що їх розв'язання стає життєво необхідним для компанії.

Моніторинг етапів реалізації стратегії передбачає встановлення відхилень попередньо визначених критеріїв результативності, порівняння фактичних результатів з запланованими (прогнозованими), для здійснення яких виробляється механізм реалізації стратегії.

Моніторинг реалізації стратегії з механізмом реалізації допомагає вчасно виявляти слабкі місця у діяльності підприємства, неефективні способи реалізації стратегії, чи відверто невдалі заходи. Це дає можливість виявити та вчасно вжити заходів щодо мінімізації впливу непередбачуваних обставин у процесі досягнення стратегічної цілі.

*Оцінювання здобутого нового позиціонування підприємства* на ринку товарів і послуг пов'язано з усіма попередніми етапами формування та реалізації стратегії щодо правильного оцінювання ринкової ситуації та вибору стратегії. Нова здобута позиція компанії на ринку актуалізує проблеми комунікацій та інфраструктурного забезпечення розвитку бізнесу. Справа у тому, що стратегічне управління являє собою процес, який завершується з досягненням конкурентних переваг на конкретному споживчому ринку товарів і послуг. Протікання цього процесу в компанії забезпечується усіма загальними функціями управління, серед яких стратегічне планування не є окремою функцією управління, а є специфічною функцією у системі загальних функцій управління.

Підставою для виділення стратегічного управління є склад та зміст результатів, методи і способи управління, які застосовувались для отримання цих результатів. До того ж, стратегія є результатом не тільки аналітичної розробки та планів з довготривалим часовим лагом. Скоріше вдалі стратегії виникають як підсумок низки послідовних рішень, які синтезують досвід менеджменту середньої та нижчої ланки, які безпосередньо відпрацьовують технології та ринкові комунікації, а верхній рівень керівництва – прийняття рішень. Опитування топ-менеджерів, проведення фахівцями Лондонської школи бізнесу, підтверджує думку про те, що немає підстав стверджувати, що реалізація стратегії базується на ієрархічній моделі менеджменту організацій як окремо визначених і послідовно виконаних функціях [25].

Формування стратегії ґрунтується на гіпотезі про бажані конкурентні переваги в умовах, коли зовнішнє середовище буде змінюватись так, як це уявляють менеджери підприємства. Тоді стратегія демонструє особливу ринкову поведінку компанії, розкриваючи логіку дій. При цьому головна гіпотеза стратегії спирається на ринкову поведінку конкурентів, які теж працюють у тому ж самому

середовищі з аналогічними роздумами, але діють один проти одного: конкуренти ретельно приховують справжні наміри. Тому обґрунтування певної гіпотези відбувається на тлі інформаційної ентропії щодо прийняття рішень. До того ж, реалізація стратегії не відбувається миттєво. Правильність її визначення можна оцінити після отриманих результатів. Іноді стратегічні цілі не співпадають з результатами. Зрозуміло, що менеджмент компанії прагне дотримуватись меж і параметрів розробленої стратегії, у процесі реалізації якої приймаються рішення щодо компенсації відхилень, або ті, що корегують обрану стратегію. Вибір рішень залежить від рівня невизначеності параметрів ринкового середовища, що викликає перегляд концептуальних положень стратегічного управління. Тому забезпечення швидкого реагування компанії на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати перегляд стратегічних цілей і маневреності перерозподілу ресурсів, здійснюється завдяки адекватно спрямованому стратегічному менеджменту, зміст якого розглядається у наступних розділах підручника.

Отже, стратегічне управління тісно пов'язане з досягненням цілей, до яких, завдяки прийняттю послідовних рішень менеджментом компанії, можна віднести: нові ринки, нові ринкові сегменти, нові товари та/або послуги, нові технології, нові сфери діяльності. Стратегічне планування сконцентровано на оптимізації цих процесів на основі управління змінами, які відображаються у планах (управління змінами), в той час, як стратегічне управління відображає управління за цілями. Відтак, стратегічне планування – аналітичний процес, у якому використовуються техніко-економічні та економічні показники, а стратегічне управління – організаційний, у якому крім зазначених враховуються соціологічні, психологічні та політекономічні фактори.

### **Питання до самоперевірки**

1. Як можна пояснити ускладнення процесу стратегічного управління на підприємстві?
2. Які є підстави для впровадження системи стратегічного управління на підприємстві?
3. Визначте основні ознаки довго- то короткострокового стратегічного планування.
4. У чому полягають відмінності стратегічного управління, стратегічного планування та стратегічного менеджменту?
5. Що складає основу методології стратегічного управління?
6. Назвіть основні принципи формування системи стратегічного управління на підприємстві.
7. Охарактеризуйте складові методології стратегічного управління?
8. Які існують підходи до моделювання структурних процесів на підприємстві?
9. Якими етапами характеризується процес формування стратегії підприємства?
10. Якими етапами характеризується процес реалізації стратегії?

### **Питання та завдання для практичних занять**

1. Які наукові підходи теорії управління лежать в основі стратегічного управління? Які наукові школи представлені у літературних джерелах?
2. Які основні відмінності моделей стратегічного управління пропонуються сучасною теорією стратегічного управління?
3. Проведіть аналіз стратегічного управління за етапами його формування?
4. У чому полягають відмінності стратегічних рішень від рішень в управлінській практиці?
5. Проведіть аналіз поглядів топ-менеджерів зі стратегічного управління, які досягли високих результатів у реалізації стратегічних програм (Л. Якокка, Г. Форд, І. Ансофф, Г.Мінцберг, І. Адизис, Я. Фудзіяма, Дж. Сорос, С. Джобс).
6. Які причини зумовлюють необхідність стратегічного управління на підприємстві?

### **Тести для самоперевірки знань**

#### ***1. Основними елементами стратегічного управління є:***

- a) місія, цілі, конкурентні переваги, стратегія, контролінг, стратегічний план;\*
- б) стратегічний план, ресурси підприємства, функції управління;
- в) місія, цілі, стратегія, функції управління, прями і зворотні зв'язки.

#### ***2. Недоліками стратегічного планування є:***

- a) неефективність стратегічного планування;
- б) неврахування змін зовнішнього середовища;\*
- в) орієнтація на внутрішній потенціал підприємства.

#### ***3. Перевагою стратегічного планування є:***

- a) ефективність стратегічного планування;
- б) врахування змін зовнішнього середовища;
- в) орієнтація на внутрішній потенціал підприємства.\*

#### ***4. На відміну від довгострокового планування, стратегічне планування використовує методи:***

- a) стратегічного аналізу та сценаріїв;\*
- б) ситуаційний аналіз, екстраполяційне прогнозування;\*
- в) ієрархій.

#### ***5. Філософія стратегічного управління полягає у аналізі процесу:***

- a) “від минулого до майбутнього”;
- б) “від майбутнього до сьогодення”;
- в) “від сьогодення до майбутнього”.

#### ***6. Місія стратегічного управління – це:***

- a) цілі діяльності з реалізації ідей;



- б) обґрунтування загальної цілі та причин її існування;
- в) роль підприємства у бізнесі.\*

**7. Організаційна культура підприємства впливає на результативність стратегічного управління через:**

- а) чинники, що оцінюють можливості персоналу ризикувати та здійснювати підприємницьку діяльність;
- б) чинники, що надають можливість управляти персоналом;
- в) чинники, впливають на відношення персоналу до змін зовнішнього середовища та частоти їх змін.\*

**8. Що слід аналізувати при формуванні місії підприємства?**

- а) бажаний стан у майбутньому;
- б) чинники зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства;\*
- в) можливості підприємства випускати продукції високої якості.

**9. До факторів зовнішнього середовища, що впливають на систему стратегічного управління відносяться:**

- а) ринкове середовище;
- б) економічне середовище;
- в) можливості підприємства реагувати на впливи зовнішнього середовища.\*

**10. Чому необхідно аналізувати чинники зовнішнього середовища підприємства?**

- а) для підвищення ефективності функціонування підприємства;
- б) для своєчасного реагування на впливи зовнішнього середовища;\*
- в) для розробки заходів щодо досягнення цілі.

### **Термінологічний словник**

**Внутрішнє середовище організації** – сукупність соціотехнічних елементів (всі елементи мають соціальний компонент – людину) певної природи походження (цілі, технологія, ресурси, персонал, структура управління тощо), пов'язаних між собою причинно-наслідковими зв'язками та зовнішнім середовищем, та які координуються для досягнення загальної цілі.

**Зовнішнє середовище організації** – сукупність елементів, які не входять до складу внутрішнього середовища організації, проте, здійснюють вплив на організацію та процес її функціонування. Конкретизація елементів зовнішнього середовища здійснюється за допомогою класифікації множини елементів, як, наприклад, середовище прямого та опосередкованого впливу на діяльність організацію; мікро- макросередовище тощо. Зміна суттєвих якостей та структури елементів зовнішнього середовища приводить до зміни сутнісних властивостей самої організації.

**Ентропія** – міра невизначеності (від 0 до 1) через непередбаченість (ентропія непередбаченості) або через надмірність (ентропія передбаченості) інформації, яка необхідна організації (особі, що приймає рішення) для прийняття адекватного рішення. Ентропія – зворотна вірогідності.

**Концепція стратегічного управління** – теоретико-аналітична структура (модель), що може мати чи не мати аналог у реальній господарській діяльності, проте являє собою ідею, що може бути корисною та мати певну реалізацію щодо покращення стану організації на довгострокову перспективу.

**Місія організації** – генеральна ціль існування та діяльності організації.

**Моделі стратегічного управління** – концептуальні ідеї, які знайшли втілення в аналітичних або теоретико-прикладних формах (планах, систем обліку, контролю, аналізу, механізмах управління тощо).

**Стратегічний потенціал** – ресурсна перевага певної природи походження (природна, штучна тощо), яка може використовуватись організацією для досягнення визначених цілей.

**Ціль** – бажаний результат сукупних зусиль персоналу організації, який формується на основі їх потреб та інтересів.

**Стратегія** – це унікальна перевага (ресурсна, інформаційна, фінансова, енергетична, синергійна тощо), потенціал якої виступає пріоритетом розвитку по відношенню до продуктів-аналогів чи продуктів-замінників, що представлені на ринку. Цей потенціал забезпечує досягнення цілей компанії на поточний момент і на віддалену перспективу, що є кінцевим результатом стратегічного управління.

**Стратегічне планування** – це комплексна довготривала програма з орієнтовно визначеними результатами у відповідності до етапів її реалізації.

**Стратегічний аналіз** спирається на оцінювання чинних і потенційних можливостей підприємства, які залежать від ступеня внутрішньої організованості та стратегічного потенціалу. Ці характеристики великою мірою залежать від інформаційної бази, яку підприємство формує впродовж всієї історії свого розвитку та використовує не тільки для стратегічного (перспективного) аналізу, а й для всіх інших функцій управління.

**Програма розвитку (прогноз)**, яка є результатом стратегічного аналізу, має стосуватися причин і наслідків зовнішніх змін, а також доцільних заходів щодо визначення майбутніх проблем і можливих шляхів їх розв'язання.

### **Предметний покажчик**

Внутрішнє середовище

Зовнішнє середовище

Ентропія

Концепція стратегічного управління

Місія

Моделі стратегічного управління

Стратегічне управління  
Стратегічне планування  
Стратегічний потенціал  
Стратегія

Ціль

### Література

1. Інституціональні засади модернізації регуляторної діяльності в Україні : монографія / С. М. Шкарлет, Ж. В. Дерій, Т. І. Зосименко; Черніг. держ. технол. ун-т. – Чернігів, 2012. – 237 с.
2. Бодров В.Г. Державне регулювання економіки та економічна політика : Навч. посіб. / В.Г. Бодров, О.М. Софронова, Н.І. Балдич. – К. : Академвидав, 2010. – 516 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
4. Володькина М.В. Стратегический менеджмент : Уч. пособ. / М.В. Володькина. – К. : Знання-Прес, 2002. – 149 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление : Учебник. / О.С. Виханский – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.
6. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт; пер. с англ. – М. : Дело, 2004. – 800 с.
8. Бутко М.П. Виробничий менеджмент : підручник / Задорожна С.М., Іванова Н.В., Мурашко М.І., Олійченко І.М., Оліфіренко Л.Д., Самійленко Г.М. / за заг. ред. М.П. Бутка. – К. : ЦУЛ, 2015. – 424 с.
9. Бутко М.П. Системний підхід і моделювання в у наукових дослідженнях : підручник / М.П. Бутко, І.М. Бутко, М.Ю. Дітковська, М.І. Мурашко, І.М. Олійченко, Л.Д. Оліфіренко. – К. : ЦУЛ, 2014. – 360 с.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, Дж. А. Стрикленд. – 12-е изд.; пер. с англ. – М. : ИД "Вильямс", 2006. – 928 с.
11. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
13. Основы економічної теорії : посіб. для студ. вузів / за ред. С.В. Мочерного. – К. : ВД "Академія", 2002. – 427 с.
14. Кравченко Ю. Ринок природних монополій – ефективне регулювання / Ю. Кравченко // Економіка України. – 2006. – №6. – С. 12-19.
15. Архангельський Ю. Чи є шкода від монополій? / Ю. Архангельський // Економіка України. – 2006. – №11. – С. 62-69 .

16. Лагутін В. Шкода від монополій і користь від конкуренції: чи все так просто? / Лагутін В. // Економіка України. – 2007. – № 4. – С. 55-61.
17. Ткач А.А. інституціональна економіка. Нова інституціональна економічна теорія : Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 304 с.
18. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. – СПб. : ИД "Питер", 2004. – 512 с.
19. Минцберг Г., Альстранд Б. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / Г. Минцберг; Б. Альстранд; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 367 с.
20. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : Підручник / П.Я. Попович. – 3-тє вид. перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 630 с.
21. Савицкая Г.В. Экономический анализ : Учебник / Г.В. Савицкая. – 12-е издан. испр. и доп. – Мн. : Новое знание, 2007. – 679 с.
22. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : Навч. посіб. / Г.В. Савицька. – К. : Знання, 2004. – 654 с.
23. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : Навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с.
24. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз : Навч. посіб. / І.Д. Фаріон. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – 635 с.
25. Минцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Минцберг; пер. с англ. К. Сисасва. – К. : Вид-во О. Капусти, 2008. – 412 с.
26. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений / Д. Норт; пер. с англ. К. Мартынова, Н. Эдельмана. – М. : Изд. дом гос. ун-та "Высшая школа экономики", 2010. – 256 с.
27. Норт Д. Інституції. Інституціональна зміна та функціонування економіки / Д. Норт; пер. с англ. І. Дзюб. – К. : Основи, 2000. – 198 с.
28. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Норт; пер. с англ. М. Павлов. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 512 с.
29. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Норт. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 304 с.
30. Друкер П. Бизнес и инновации / П. Друкер; пер. с англ. – М. : ИД "Вильямсон", 2007. – 432 с.
31. Стив Джобс о бизнесе: 250 высказываний человека, изменившего мир = The Business Wisdom of Steve Jobs. – М. : "Альпина Паблишер", 2012. – 256 с.
32. Чухно А.А. Твори : у 3-х т. Т. 3. Становлення еволюційної парадигми економічної теорії / А. А. Чухно; НАН України, Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка, Н.-д. фін. ін-т при М-ві фінансів України. – К., 2007. - 712 с.

## РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Визначення місії та цілей підприємства

2.2 Стратегічне планування

2.3 Реалізація стратегії та контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

**Вивчивши матеріал розділу II,**

**Ви будете знати:**

- ✓ сутність і взаємозв'язок таких основ стратегічного планування, як філософія функціонування підприємства, бачення, місія, образ і кредо організації;
- ✓ правила формулювання цілей підприємства (SMART-характеристику);
- ✓ напрями цілеутворення промислового підприємства;
- ✓ сутність і призначення системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC);
- ✓ відмінності стратегічного плану від довгострокового;
- ✓ підходи до стратегічного планування;
- ✓ принципи стратегічного планування;
- ✓ моделі стратегічного планування;
- ✓ операції та процедури стратегічного планування;
- ✓ перелік базових завдань для реалізації стратегії;
- ✓ сутність та правила ефективного стратегічного контролю;
- ✓ напрями, за якими слід організувати стратегічний контроль;

**Ви будете вміти:**

- ✓ формулювати місію підприємства (організації);
- ✓ правильно формулювати цілі підприємства (організації);
- ✓ розробляти систему збалансованих показників (BSC) для підприємства (організації);
- ✓ організувати систему стратегічного планування;
- ✓ формулювати показники стратегічного плану;
- ✓ виділяти основні типи бюджетів для реалізації стратегічного плану;
- ✓ складати програму реалізації стратегії;
- ✓ приводити структуру у відповідність із стратегією;
- ✓ розробляти систему заохочень і винагород для реалізації стратегії.

**Мета:** опанування основних стадій стратегічного управління – від формулювання місії та стратегічного планування до процесу реалізації та контролю розробленої стратегії.

**Ключові слова:** місія, ціль, система збалансованих показників, стратегічний план, альтернативний план, модель стратегічного планування, реалізація стратегії, стратегічний контроль.

## Тема 2.1 Визначення місії та цілей підприємства

Перш ніж розпочинати процес прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства, кожен керівник має чітко відповісти на такі запитання: «До якої сфери належить наша нинішня діяльність? Чим ми збираємося займатися в майбутньому?» Відповідь на ці запитання допоможе оцінити масштаби та глибину перетворень в організації, характер управління цими змінами. Найчастіше відповідь на зазначені запитання в концентрованому вигляді визначається у місії підприємства.

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

«Бачення» – погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин. Стратегічне бачення необхідне керівництву організації, щоб зняти усі сумніви щодо довгострокових перспектив розвитку організації. Ефективна розробка стратегії починається з визначення того, що організація повинна та чого не повинна робити, та бачення того, куди організація має рухатись.

Філософія функціонування підприємства – це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень. Нині домінуючою філософією розвинених, процвітаючих організацій є підприємництво як основа руху вперед, створення цінностей та виконання вимог щодо соціальної відповідальності.

Серед зазначених категорій місія є найбільш конкретною.

Місія – чітко виражена причина існування організації. Місія як інструмент стратегічного управління визначає основні орієнтири організації, що є важливими для задоволення конкурентних позицій. Разом із зміною потреб, а також появою нових можливостей виникає необхідність переглянути місію. Вважають, що на цій стадії мова йде про загальну орієнтацію, яка в подальшому має бути виражена у кількісних показниках і трансформована в програму дій.

Деякі керівники не турбуються при вибір і формулювання місії своєї організації, тому що вона здається їм очевидною. Представники малого бізнесу здебільшого вважають, що місією їхньої фірми є отримання прибутку. Однак прибуток – це повністю внутрішня проблема конкретної організації. Беручи до уваги, що організація – відкрита система, вона може вижити тільки тоді, коли буде задовольняти певні потреби споживачів. Слід прагнути знайти основне призначення організації саме в зовнішньому середовищі. При цьому під час формулювання місії потрібно застосовувати індивідуальний підхід для кожної організації. Наприклад, два виробники персональних комп'ютерів чи автомобілів мають різне призначення, виходячи з їхніх можливостей на ринку і перспектив розвитку.

Стратегічне бачення та місія організації завжди дуже індивідуальні. Загальні положення, використовувані до будь-якої організації, або до будь-якої

галузі, не мають управлінської цінності. Стратегічне бачення або місія відрізняють одну організацію від іншої та наділяють її власними рисами, напрямом діяльності та шляхом розвитку.

Місія, як правило, являє собою короткий вислів, що добре запам'ятовується. Добре обізнані фахівці рекомендують використовувати прості речення, зрозумілі працівникам і людям, що існують за межами підприємства. Головне – це сформулювати, яку потребу задовольняє фірма, хто «цільовий споживач», чим кращі товари порівняно з товарами інших фірм (тобто чому треба купувати ці, а не інші товари). Можна сказати, що місія – це своєрідна текстова реклама, хоча її значення для підприємства виходять далеко за межі рекламного оголошення.

Місія, сформульована на таких засадах, відіграє роль сили, що об'єднує зусилля працівників, дає змогу сполучити різні цілі та інтереси різних груп людей (наприклад, акціонерів, менеджерів, працівників усіх ланок, профспілок), визначити загальний діапазон обов'язків виконавців, й розумні передумови розподілу ресурсів з урахуванням пріоритетів.

Під час формулювання місії намагаються поєднати образ і кредо організації. **Образ організації** дає відповідь на питання: з якою метою створена організація, для чого вона існує. **Кредо** формулюється з метою уточнення уявлення конкретних суб'єктів про організацію [2].

Опис образу організації переважно охоплює такі елементи: історію організації; визначення сфери діяльності; особливості організації; стиль поведінки власників і управлінського персоналу.

Під час формулювання образу історія організації подається як коротке повідомлення про її походження та розвиток. Визначення сфери діяльності – це опис конкретного напрямку діяльності організації в термінах ринку із визначенням вигод, які може отримати покупець. Доволі часто виробники визначають сферу своєї діяльності, вказуючи, які товари організація випускає і які технології при цьому використовує. Однак товари та технології старіють, а основні потреби залишаються, тому організацію слід розглядати з позицій можливості задовольняти потреби або запити клієнтів. Цікаву аргументацію на користь такого розуміння сфери діяльності організації наводить Ф.Котлер: «Виробник логарифмічних лінійок збанкрутує після появи на ринку електронних калькуляторів, якщо вбачатиме своє призначення в виготовленні логарифмічних лінійок, а не в задоволенні потреб людей у проведенні розрахунків». Розглядаючи сферу своєї діяльності через призму потреб, організація орієнтується, перш за все, на потреби споживача, групи покупців, технологічне і функціональне виконання. Добре сформульоване подання образу організації має пояснити, чим є організація й якою вона прагне бути, а також показати її відмінність від інших конкурентів.

Подальшого уточнення цього образу організації досягають шляхом формулювання основних принципів взаємовідносин з іншими суб'єктами ринку (кредо організації). Як свідчить досвід багатьох зарубіжних фірм, кредо організації характеризує намагання організації задовольняти інтереси власників, працівників, покупців продукції (послуг), ділових партнерів, макрооточення. Рівень задоволення інтересів кожної з перелічених груп буде різний, що пояснюється розмірами, сферою діяльності, розміщенням організації тощо. Але

особлива увага звертається на задоволення інтересів власників, працівників і покупців, тому при формуванні місії потрібно прагнути поєднати інтереси цих груп. Для спрощення процедури формулювання стратегічної місії доцільно скористатись переліком основних чинників, які мають бути при цьому враховані (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Формулювання стратегічної місії організації [2]**

<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

Ці чинники можуть подаватись у різній послідовності чи поєднанні залежно від бачення конкретної організації. Однак слід прагнути, щоб формулювання не було надто вузьким або надто широким. Загальновідомим прикладом є визначення місії компанії «Форд»: «Надання людям дешевого транспорту». Водночас ця місія була сформульована надто вузько: «Автомобіль будь-якого кольору, якщо він чорний», що обмежувало здатність компанії оперативно реагувати на зміну вимог ринку. І навпаки, дуже широке тлумачення місії типу «Наше підприємство випускає транспортні засоби на будь-який смак» може призвести до втрати конкурентних переваг продукції конкретного підприємства.

Вважають за доцільне поєднувати коротко сформульований образ-гасло (наприклад, гасло всесвітньовідомого виробника персональних комп'ютерів звучить так: «Здійснювати внесок у світовий розвиток інтелектуальних засобів, які удосконалюють людство») з добре розробленим текстом – кредо, що відповідає всім переліченим вище вимогам. Прикладом такого розширеного формулювання може бути: «Корпорація прагне бути всесвітньовідомим виробником і постачальником комп'ютерної техніки, отримати визнання організації, що турбується про добробут зацікавлених осіб так само, як і про свій власний. Мета корпорації задовольняти фінансові прагнення власників акцій; забезпечувати високу якість життя всім своїм працівникам, незалежно від рангу та функцій, створюючи можливості для їхнього особистого розвитку; забезпечувати споживачів тільки якісною продукцією й послугами; реагувати на їхні потреби; бути сприйнятою постачальниками як корпорація, що цінує отриману від них продукцію й послуги, вчиться у них». Приклади формулювання місій підприємств надані у табл. 2.2.



**Приклади місії українських та зарубіжних підприємств [5]**

<b>Підприємство</b>	<b>Місія</b>
AT&T	Ми забезпечуємо зв'язок нашим клієнтам
АНТК «Антонов»	Створення і підтримка експлуатації протягом усього життєвого циклу простих, легких в обслуговуванні, невибагливих, надійних сучасних ближньо-магістральних і регіональних пасажирських реактивних і турбогвинтових, а також транспортних літаків подвійного призначення в повній відповідності до вимог Замовників – експлуатантів цих літаків
Біонорика	Фармацевтичні препарати рослинного походження без побічних ефектів для всієї родини
Верес	Забезпечення населення України високоякісною консервацією, яка «смакує по-домашньому»
Віза	Надати змогу клієнтам обміняти депозит на наявні гроші де завгодно в світі
«Дарниця»	Бути лідером на фармацевтичному ринку України
Дженерал Електрик	Займати перші (в крайньому випадку – другі) позиції в тому бізнесі, де ми функціонуємо
Європейський страховий альянс	Ми пропонуємо впевненість

Формулювання стратегічної місії сприяє розумінню персоналом основної мети і допомагає визначенню та зміцненню єдиної позиції. У зовнішньому середовищі завдяки місії створюється цілісне уявлення про організацію, декларується економічна та соціальна її роль.

На основі сформульованої місії організації з урахуванням інших вагомих чинників відбувається вибір цілей, їх внутрішнє узгодження та уточнення.

Цілі, на відміну від місії організації, фіксують конкретні стани, до яких прагне організація, тому ціль трактують як критерій її успіху чи невдачі.

Ціль – це конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом певного терміну.

Будь-яка ціль складається з трьох елементів: певного показника, за яким перевіряють виконання критерію; засобу вимірювання або масштабу для оцінки величини показника і завдання – певного масштабу, якого організація прагне досягти. Наприклад, для основної економічної цілі організації показником може бути рентабельність капіталу, засобом вимірювання – середня рентабельність для певного періоду, а завданням – конкретне її значення, якого організація прагне досягти.

Організація має систему цілей, які визначаються її положенням у зовнішньому середовищі, внутрішньою структурою, функціями тощо. При цьому цілі різних організацій можуть істотно відрізнятися.

Визначення цілей є необхідним для успішного функціонування організації в перспективі. 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. Отже, ціль є основою побудови критеріїв оцінки діяльності організації, виявлення проблем

(різниця між бажаним і досягнутим рівнем) і прийняття відповідного управлінського рішення. Класичною стала фраза засновника «Х'юлетт-Пакард»: «Неможливо управляти тим, що неможливо виміряти... Все, що вимірюється, досяжне».

При формулюванні цілей дотримуються таких правил:

1) *цілі повинні бути досяжними*, тому що нереальна для досягнення ціль зумовлює демотивацію працівників і втрату ними основного орієнтира. Для того, щоб намічені цілі були стимулом організації у використанні наявного потенціалу, вони мають відповідати критерію: «важко, але можливо»;

2) *цілі повинні бути гнучкими*: сформулювати їх потрібно так, щоб можна було забезпечити коригування відповідно до тих змін, які відбуватимуться в оточенні;

3) *цілі мають підлягати вимірюванню*: кількісний вимірник дає змогу оцінити рівень їх досягнення;

4) *цілі повинні бути конкретними*, чітко визначати терміни і виконавців. Чим конкретніша ціль, тим легше вибрати відповідну стратегію її реалізації;

5) *цілі мають бути сумісними*. Сумісність передбачає, що довгострокові цілі повинні відповідати місії, а короткострокові – довгостроковим. У великій організації має бути сумісність між цілями різних структурних підрозділів і рівнями управління. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожен підрозділ, досягаючи їх, поліпшує результати діяльності організації.

Іноді перелічені особливості цілей називають SMART-характеристикою. SMART – це аббревіатура п'яти слів і понять (specific – точне формулювання, measurable – придатна до вимірювання; achievable – досяжна, related – сумісність, time-bound – визначеність часу її досягнення).

Приклади формулювання цілей надані у таблицях 2.3 та 2.4.

Таблиця 2.3

### Приклади формулювання цілей

Невдале формулювання цілей	Зауваження до формулювання цілей	Більш вдале формулювання цілей
Максимізувати прибуток	Не визначено параметри очікуваного прибутку і термінів їх досягнення	У XX р. досягти прибутку в 1 млн грн.
У XX р. збільшити витрати на рекламу на 5%	Реклама, звичайно, сприяє досягненню певних результатів. Однак не визначено, якою мірою це збільшення вплине на результати діяльності	У XX р. розширити ринковий сегмент підприємства з 8 до 10% за рахунок збільшення витрат на рекламу на 15%
Інтенсифікувати НДДКР і за рахунок цього стати технологічним лідером	Не визначено спрямованості НДДКР, конкретної сфери технологічного лідерства	У XX рр. зайняти лідируючі позиції в НДДКР, що дасть змогу покупцям виробів заощаджувати електроенергію

Діяльність організації охоплює певні функціональні сфери (маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, інновації), що відповідно пов'язано з досягненням певних цілей для кожної з них. Організація не може зосереджуватись на одній

цілі, а має визначати кілька найбільш вагомих орієнтирів, дій. Під час формулювання цілей особливу увагу звертають на такі напрями:

- 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).

Таблиця 2.4

#### Цілі підрозділів промислового підприємства

Підрозділ	Головна ціль
Маркетинг	Вийти в лідери із продажу продукції А на певному ринку
Виробництво	Досягти найвищої продуктивності праці в галузі у виробництві всіх або окремих видів продукції
Фінанси	Підвищити вартість підприємства на 5% за 3 роки
Персонал	Запровадити з ХХ р. систему безперервного навчання, підвищення кваліфікації персоналу
Інновації	У ХХ рр. зайняти лідируючі позиції в НДДКР, що дасть змогу покупцям виробів заощаджувати електроенергію

Обов'язковим є взаємозв'язок між стратегічними, довго- та короткостроковими цілями, оскільки стратегічні цілі визначають головні орієнтири розвитку, а короткострокові – пов'язують поточні дії з довгостроковими результатами, визначають швидкість отримання результатів діяльності окремих підсистем підприємства в найближчому майбутньому. Керівники, які створюють для своєї організації систему взаємопов'язаних, ієрархічних цілей, мають більше шансів досягнути їх, ніж ті, хто керується лише загальними орієнтирами.

Короткострокові, підтримуючі цілі, визначені в конкретних параметрах, допомагають надати довгостроковим цілям конкретної форми, дають змогу уникнути невдач і ризиків, пов'язаних із здійсненням довгострокових заходів, встановлюють пріоритети діяльності та критерії для визначення якості функціонування організації. У планах короткострокові цілі набувають форми завдань, а це, в свою чергу, дає змогу здійснити зв'язок між потребами та можливостями розвитку, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного виробничого потенціалу.

Для декомпонування цілей до рівня конкретних завдань використовується система збалансованих показників (СЗП, англ. – Balanced Scorecard, BSC). Система збалансованих показників передбачає оцінювання ефективності роботи за важливими для забезпечення успішної діяльності компанії напрямками [3].

У процесі побудови СЗП компанії використовують такі технологічні елементи:

- карту стратегічних завдань, логічно пов'язаних із стратегічними цілями;
- карту збалансованих показників, що кількісно вимірюють ефективність бізнес-процесів, точку і терміни досягнення мети;
- цільові проекти (інвестиції, навчання), що забезпечують впровадження необхідних змін;
- критерії контролювання й оцінювання діяльності керівниками різних рівнів, тобто показники, якими вони оперують у своїй діяльності (для топ-менеджера – показники вартості компанії, ефективності використання капіталу, ефективності інвестицій тощо; для керівника виробничої одиниці – показники операційних витрат, завантаження потужностей, величини браку та ін.).

Побудова СЗП має бути зорієнтована на те, щоб завдання і показники менеджерів вищого рівня інтегровано відображали завдання і показники менеджерів нижчого рівня оргструктури.

СЗП поліпшує систему управління, узгоджує дії конкретних співробітників із цілями, встановленими вищим керівництвом. Це дає змогу декомпонувати кожен із стратегій вищого керівництва на дрібніші компоненти, що охоплюють відповідні проекти і завдання (види робіт, що виконують підлеглі й устаткування). Завдяки декомпонуванню стратегії визначають завдання (дрібніші компоненти стратегії) відділам, підрозділам, за необхідності – конкретним співробітникам. Завдяки цьому забезпечується зв'язок стратегій високого рівня з конкретними діями і цілями співробітників.

Кожен із цільових напрямів оформляють у вигляді стратегічних карт – спеціальних таблиць, які містять 4 типи інформації: 1) завдання, які має намір розв'язати організація; 2) показники, які допомагають виміряти успішність розв'язання завдань; 3) цільові значення показників; 4) способи та ініціативи щодо їх досягнення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

#### Приклад заповнення стратегічної карти

Критерії	Завдання	Показники	Значення показників	Заходи
Клієнти	Збільшити кількість задоволених клієнтів	Доля клієнтів, які повторно звертаються за послугами	Не менше 20%	Вдосконалити цільову і маркетингову стратегію
	Збільшити обсяг продажів програмного забезпечення	Обсяг продажів	1 млн грн.	Збільшити обсяг реклами й ефективність маркетингових заходів
	Продавати більше товарів через дилерську мережу	Доля продажу через дилерів	30%	Провести рекламну кампанію для дилерів

Аналіз стратегічної карти допомагає співробітникам зрозуміти логіку, раціональне спрямування стратегії, взаємозв'язок між різними цілями і завданнями підприємства.

*Типовий проект розроблення СЗП охоплює такі етапи:*

1. Формалізування мети. Для уникнення розбіжностей у розумінні цілей підприємства їх необхідно узгодити із зацікавленими структурними підрозділами, особами, надати їм чіткої, зрозумілої форми.

2. Визначення перспектив цілей та їх розподіл за перспективами.

3. Визначення завдань, спрямованих на досягнення цілей і розподіл їх за напрямками діяльності. Суть цього етапу полягає в уточненні завдань по кожному напрямку, виконання яких наблизитиме до основної мети.

4. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків і факторів впливу між цілями і завданнями. Йдеться про з'ясування впливу виконання конкретних завдань на досягнення мети, взаємозв'язків між завданнями, що не менш важливо, ніж зрозуміти загальні цілі діяльності.

5. Визначення показників вимірювання цілей. Ступінь виконання кожного стратегічного завдання має вимірюватися певними вираженими в цифрах показниками. На основі показників, їх нормативних значень, а також допустимих меж відхилень від цільових значень формується карта показника.

6. Розроблення програми (ініціатив), спрямованої на досягнення цілей і виконання завдань, узгодження її з менеджерами. Цільові програми розробляють для здійснення змін у найпроблемніших сферах діяльності компанії, де показники неможливо істотно поліпшити у межах управління поточною діяльністю.

7. Інтегрування СЗП у систему керування. На основі розроблених показників розподіляють людські й фінансові ресурси, встановлюють відповідальність за виконання завдань. СЗП інтегрується у планово-бюджетну систему компанії і в управлінську звітність. Для кожного відповідального співробітника формують так звані приладові панелі менеджерів. Вони являють собою картки для визначення основних напрямів діяльності і містять необхідні для контролю за виконанням завдань показники. На цьому етапі мотивація співробітників пов'язується з виконанням завдань, передбачених системою збалансованих показників.

8. Впровадження СЗП – відбувається реалізація плану змін на основі концепції СЗП і започатковується функціонування системи управління компанією.

9. Перегляд СЗП. Сформована на підприємстві СЗП розвивається разом з ним, оскільки виконання завдань, різкі зміни на ринку вимагають їх аналізу і корекції. Перегляд і корекція СЗП залежить від динаміки змін в організації, в середньому їх здійснюють раз на рік.

Отже, у процесі декомпонування стратегію підприємства розкладають на завдання. Цю роботу спочатку здійснюють стосовно компанії, потім – для кожного підрозділу. Після визначення завдань встановлюють терміни їх виконання, пріоритетність і розраховуються ресурси.

## Тема 2.2 Стратегічне планування

Стратегічний план – це план реалізації стратегії як певної моделі поведінки фірми, яка має забезпечити їй конкурентні переваги. Цінність стратегії полягає в тому, що вона являє собою модель поведінки, набір принципів і правил, дотримуючись яких підприємство здатне забезпечити конкурентні переваги та виживання на ринку. Якісна чи правильно вибрана стратегія не потребує змін залежно від змін зовнішнього середовища, оскільки вона сама по собі є необхідною умовою виживання в умовах постійних змін, тоді як стратегічний план як комплекс інтегрованих і взаємопов'язаних у просторі і часі дій повинен постійно коригуватися залежно від зовнішніх обставин та вибраної стратегії.

Отже, стратегія – це модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей. Стратегічний план – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане. План не має гнучкості і реалізується тільки за певних зовнішніх умов, стратегія застосовується в будь-яких ситуаціях. План повинен постійно коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно змінювати тільки при внутрішніх змінах (за власним бажанням) [7].

Існує відмінність між стратегічним планом та звичайним довгостроковим планом. Характерними особливостями стратегічного планування є насамперед відсутність твердження про те, що майбутнє обов'язково повинне бути кращим за минуле, і те, що під час розробки планів до уваги беруться як зовнішні, так і внутрішні можливості організації. Стратегічне планування оцінює перспективи, виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції організації на ринку. При цьому в його рамках головні передумови успішної діяльності перебувають назовні фірми, тобто її успіх пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, міжнародного тощо.

Оскільки в нових умовах товаровиробники, плануючи свою діяльність, почали відштовхуватися не від тієї ситуації, «яка є», а від бажаного результату, то можна вважати, що головним, що відрізняє стратегічний план від звичайного довгострокового, є напрям планування, який здійснюється з майбутнього у теперішність. Спочатку визначається бажаний стан організації, якого хочуть досягнути в майбутньому, а потім з допомогою системного аналізу і формалізованої процедури визначають шляхи, засоби та ресурси, необхідні для досягнення цього стану.

Щоб добитися конкурентних переваг над фірмами, які виробляють схожу продукцію, потрібно було запропонувати споживачам товар з якісно новими властивостями та донести до споживачів відповідну інформацію. Такі завдання та цілі часто потребували серйозних капіталовкладень у науково-дослідні розробки, впровадження інноваційних технологій. Тому стратегічне планування дуже часто пов'язують із інноваційною діяльністю підприємств.

Стратегічний план покликаний забезпечити виживання підприємства в слабо передбачуваних і постійно змінних умовах, тому, як правило, це багатоваріантний план. Він передбачає вибір таких напрямів і сфер роботи, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності, тобто стратегічне планування є функцією напрямку розвитку підприємства, тоді як довгострокове планування – функцією часу. Таким чином, головною відмінністю стратегічного планування від довгострокового є факт стратегії як першорядного орієнтиру складання стратегічного плану.

Систематизувати відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням можна з допомогою табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням [7]**

<i><b>Фактор</b></i>	<i><b>Довгострокове планування</b></i>	<i><b>Стратегічне планування</b></i>
Вектор руху планування	З теперішності в майбутнє	З майбутнього у теперішність
Що покладено в основу планування	Потреба в забезпеченні планомірної безперерійної роботи організації	В основу покладена стратегія як засіб досягнення поставлених цілей
Умови конкуренції, за які здійснюється планування	Цінова	Нецінова
Основні фактори прийняття рішень	Фактори внутрішнього середовища	Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища
Результати планування	У вигляді конкретних значень та кількісних показників	Наявність багатоваріантного стратегічного плану залежно від обраної стратегії
Значення для підприємства	Є функцією часу	Є функцією напрямку розвитку

Отже, головною відмінністю стратегічного плану від інших планів є те, що він не просто описує майбутню діяльність організації, а спрямований на управління змінами, тобто досягнення бажаного майбутнього не тільки всередині організації, а й у зовнішньому середовищі.

Стратегічне планування створює міст у майбутнє і використовується для переходу організації від того, якою вона є зараз, до того, якою вона хоче бути. З приводу цього П.Друкер зазначав, що стратегічне планування – це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення.

Відносно до господарської організації змістовним результатом стратегічного планування прийнято вважати такі зміни в її функціонуванні [6]:

- вихід на нові рівні НДДКР;
- виведення на ринок нових видів продукції;
- диверсифікація портфелю продукції та послуг;
- злиття та придбання фірм;
- реорганізація та перерозподіл повноважень та відповідальності всередині організації;
- скорочення та ліквідація нерентабельних виробництв;
- проектування та створення нових потужностей;
- організація навчання персоналу;
- створення нових ринків.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформуливали зовні та всередині підприємства.

Основними передумовами переходу до стратегічного планування є: наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування; розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього; наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції; посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей; необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності – це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох *взаємопов'язаних етапів*:

- 1) встановлення цілей;
- 2) визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;
- 3) передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- 4) організація виконання планових завдань;
- 5) облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольної-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Сааті Т., Кернс К. [7] наголошують на можливому використанні різних підходів щодо стратегічного планування, кожен з яких має і недоліки, і переваги:

*формальний підхід* – передбачається, що проблеми можуть бути точно охарактеризовані за допомогою кількісних моделей та існує консенсус на визначення проблеми. До переваг підходу відносять акцент на зрозумілість, логічну узгодженість та емпіричну обґрунтованість засобів. Для цього підходу були винайдені процедури прогнозування та багато оптимізаційних моделей. Недоліки підходу полягають у відносному неврахуванні соціальної сторони планування, а також механістичний погляд на майбутнє;



*інкрементальний підхід* – в ньому не визнають точно визначені критерії, віддаючи перевагу якісним, які більш адекватно відображають переваги, цінності, емоції і страхи людей. Стверджується, що при ідентифікації та оцінці альтернативних рішень конфлікти, що пов'язані з цінностями, послаблюються після взаємного пристосування, або, іншими словами, після торгів, компромісів, і можливо, силових прийомів. Інкременталізм розповсюджений при плануванні в урядових та великих, багатоаспектних приватних організаціях. Сильними сторонами цього підходу є те, що він визнає людський та політичний аспекти планування. В ньому допускається, що в житті небагато відомо точно. До того ж в ньому більше довіри до людських суджень, інтуїції та знань, отриманих з практичного досвіду, особливо коли об'єктивні дані неповні, ненадійні, або не існує адекватних надійних теорій для пояснення проблем та розробки рішення. Недоліком підходу вважається віра у взаємне пристосування, що, по-суті, гарантує, що інтереси найбільш потужних і високо організованих груп переважають над іншими. Інкременталізм також безсилий при вирішенні серйозних конфліктів;

*системний підхід* – передбачає, що майбутнє невизначене і не може бути передбачене, виходячи з умов теперішнього або минулого. Акцент ставиться на створенні альтернативних сценаріїв майбутнього, спираючись на сьогоднішню дію, а не просте пристосування до того, що принесе майбутнє. Використовується поєднання кількісних і якісних методів для ідентифікації критеріїв, визначення важливості критеріїв та вибору плану, який повинен задовольняти важливі критерії. В системному плануванні проблеми вирішуються і постійно перевизначаються через процес навчання.

Залежно від ролі керівника та вищого персоналу в розробці планових стратегій розрізняють такі підходи:

1. Одноособний підхід. Керівник є головним стратегом, він має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні стратегій.

2. Підхід, побудований на делегуванні. Керівник делегує майже весь обсяг роботи підлеглим, найчастіше – спеціальним плановим чи іншим ланкам, які і формують дієвий стратегічний план.

3. Підхід, побудований на співробітництві. В цьому разі керівник спільно з плановими органами використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цих засадах можна сформулювати стратегію, збалансовану за змістом, термінами та досягтти взаємодії виконавців.

4. Підхід, побудований на конкуренції, тобто в заохоченні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуванні ідей. Формування стратегії відбувається за допомогою майбутніх виконавців.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру; тобто на підприємстві постійно відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

*Мета стратегічного планування* – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким основним *принципам* [4]:

- цілевстановлення та цілереалізація, тому що передбачені в системі стратегічного планування заходи та шляхи здійснення планування спрямовані на встановлення та досягнення цілей;

- багатоваріантність, альтернативність та селективність, що дозволяє реагувати на мінливе середовище, шляхом переходу на заздалегідь обгрунтовані та визначені альтернативи;

- глобальність, системність, комплексність та збалансованість, які характеризують орієнтацію на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готується система рішень, спрямована на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

- спадковість і послідовність, тому що стратегічні зміни повинні впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

- безперервність, оскільки стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємство у початкову позицію;

- наукова та методична обгрунтованість, які направлені на використання поширених науково-методичних підходів, допомагають розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

- реалістичність, досяжність, які враховують особливості функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

- гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію, які дозволяють враховувати часові характеристики і характер змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів»;

- ефективність і соціальна орієнтованість, що дозволяють забезпечити, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язанню не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

- кількісна та якісна визначеність, оскільки планування дає певні орієнтири, які відіграють роль контрольних точок для процесів, що потрібно здійснити;

- довгостроковість заходів, які орієнтують на розв'язання складних проблем у довгостроковій перспективі.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища.

Оскільки на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу, то і розробка стратегічних планів також відбувається через різні періоди часу:

- транспортне машинобудування та лісотехнічне господарство – через 10-20 років;

- хімічна та фармацевтична промисловість – через 8-10 років;
- будівництво – через 5-7 років;
- легка промисловість – 5 років;
- автомобілебудування – 3-5 років;
- електронна промисловість – 3-4 роки.

Слід зазначити, що збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективність планів. Навпаки, збільшення частоти планування за рахунок корекції, особливо на малих підприємствах, забезпечує підвищення якості планів і вдосконалення їх змісту.

Підприємство завжди функціонує у більш або менш складному оточенні. Раптові або швидкі зміни – технологічні, організаційні, інновації, посилення конкуренції, а також вплив багатьох інших чинників створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, а відтак майже унеможливають планування. Дійсно, спланувати діяльність підприємства у складному та динамічному оточенні дуже важко, однак це можливо. Для цього необхідно розробляти обгрунтовані плани за участю всіх зацікавлених підсистем усередині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів і механізмів їхнього виконання. Ці проблеми можна розв'язати лише за допомогою добре налагоджених комунікаційних зв'язків, які встановлюються на доплановій стадії планування, розвиваються та посилюються у процесі розробки планів, особливо довгострокових. Тип і форми комунікацій залежать від середовища, в якому функціонує підприємство, та складності внутрішньої системи зв'язків.

Рекомендується при розробці планів залучати якомога більшу кількість фахівців – представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обгрунтованості планів, їхній координації та забезпечує менший опір їм, оскільки учасники розробки планів сприймають їх як власні розробки, шукають більш раціональні шляхи та способи виконання окремих завдань і системи планів загалом.

Будь-які зміни підвищують невизначеність у функціонуванні підприємства. У процесі перетворень посилюється роль соціально-психологічної, поведінкової складової процесу управління, яка проявляється в спробі персоналу запобігти змінам і надалі використовувати звичні характеристики системи, тобто чинить опір змінам, що призводить до підвищення витрат часу, грошей, матеріально-технічних ресурсів. За таких умов на етапі розробки планів треба передбачати процедури внесення змін, тобто хто, в який термін і в якому порядку має право внести зміни. Внесенню коректив передують контрольні-перевірочні операції, які не лише констатують ступінь виконання або невиконання запланованих дій, а й співвідносять заплановані заходи із станом внутрішнього та зовнішнього середовища, що дає змогу оцінити їхню актуальність.

Кожне підприємство у процесі планування мусить враховувати певні обмеження: екологічні, людських ресурсів певного рівня кваліфікації, високий рівень конкуренції, матеріальні, часові, грошові та ін.

Кожне з обмежень має свій рівень ризику, який доцільно визначити, щоб прийняти рішення про доцільність заходів щодо їхнього зменшення. Відхилення від прогнозованих подій можуть бути досить значними. З метою запобігання кризі керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які більшою мірою відповідають ситуації, що склалася. Завдання управління полягає в тому, щоб здійснити плавний перехід з якнайменшими витратами на виконання інших планів.

Це можливо за умов, коли:

- альтернативні плани на підприємстві регулярно розробляються та коригуються;
- постійно відстежується взаємозв'язок між діючими та альтернативними планами;
- механізми реалізації основних та альтернативних планів однакові або дуже близькі;
- персонал підприємства бере участь у розробці та коригуванні альтернативних планів і готовий їх реалізувати;
- альтернативні плани погоджень із зацікавленими організаціями та спеціалістами, а перехід до їхнього виконання не сприймається працівниками негативно.

**Альтернативні плани** – це заздалегідь спрогнозовані й кількісно визначені варіанти розвитку подій і розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має здійснити підприємство щоб досягти своїх цілей у випадках, коли діючі плани виконати неможливо (в разі зміни параметрів макро- та мікросистем, в умовах кризи тощо) або вони втратили свою актуальність.

Альтернативні плани існують на кожному з рівнів: стратегічному, тактичному, поточному та операційному. Ознакою цих планів є те, що вони намагаються дати відповідь на запитання: «Що буде, якщо...?»

Процес розробки альтернативного плану містить такі етапи:

1. Розробка (вибір) методики формування альтернативних планів.
2. Ідентифікація можливих подій (оцінка ймовірності їхнього настання), що впливають на зміст і часові характеристики плану.
3. Розрахунки техніко-економічних показників, які б характеризували параметри можливих подій для кожного з випадків, які мають високу ймовірність.
4. Оцінка результатів, отриманих після закінчення плану або перехід до альтернативного плану.
5. Моніторинг ситуації, контролінг діючих планів та, в разі потреби, введення альтернативного плану.

Виходячи із різноманітних характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління взагалі і стратегічного планування зокрема. Як свідчить світовий досвід, кожне підприємство на основі загальних принципів обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи відповідний орієнтир як основу планування.

Найпоширенішими **моделями стратегічного планування** є [4]:

### *1. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини».*

Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна ресстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі.

Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини». «Стратегічна прогалина» – це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти».

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

### *2. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг.*

Ця модель тісно пов'язана із використанням SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно довгострокового розвитку підприємства.

### *3. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства.*

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню. Визначення конкурентоспроможності – складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт –

ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом. Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

*4. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу.*

Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці – це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені». Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній виділено поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії. Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation. Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою.

*5. Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств.*

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, використовуваних технологій тощо. Велике підприємство має великий апарат управління, використовує планування в повному обсязі з проходженням необхідних етапів та процедур створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів. Портфельне планування, стратегічний аналіз і діагностику, корпоративне стратегічне планування прибутку, розробку альтернативних планів здійснює вищий рівень менеджменту, що являє собою координаційний центр стратегічної діяльності.

Невеликі підприємства використовують спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовуються при формуванні планів, невеликі, більшість рішень стосується незначної кількості осіб і дуже часто не оформляється у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати.

Найскладнішою проблемою стратегічного управління є те, щоб зрозуміти, яким має бути стратегічний план, з чого він повинен складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства.

Стратегічний план має бути: інструментом встановлення документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства; визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє; визначеним за витратами; гнучким, що реагує на зміни в середовищі; чітким, яким, легким для сприймання; легким для пояснення та можливим для виконання.

Стратегічний план налічує кілька «зрізів»:

- «часовий», який передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм;
- «функціональний», який визначає напрямки та темпи розвитку окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);
- «ресурсний», який визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;
- «виконавчий», який вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм, які зорієнтовані на довгострокове продовження «життєвого циклу» підприємства.

Навіть в умовах стагнації або кризи потрібно розробляти стратегічні плани, які покликані розв'язати найважливіші проблеми в роботі підприємства і залежно від його стану перевести його від стагнації до розвитку або (в разі відсутності перспектив) ліквідувати з найменшими втратами для власника.

Основою будь-якого стратегічного плану є продуктово-товарні стратегії, тому можна виокремити план залучення нових споживачів і підтримання контактів з наявними споживачами; на цій основі формуються плани розподілу та реклами, товарообігу, реалізації та руху готової продукції. В свою чергу, ці плани є основою планів отримання доходів, прибутків тощо.

Так, план (або розділ) отримання доходу від реалізації продукції складається «в розрізі» окремих видів продукції, що передбачаються до випуску. При цьому треба оцінити вплив таких складових: рівня стабільності ринку; конкурентної позиції фірми на ринку; потенціалу інновацій (різного типу). Це вимагає тісного зв'язку з планами маркетингу, виробництва, НДДКР тощо.

Згідно з концепцією «стратегічного набору», досягти необхідних темпів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі можна лише за умови існування забезпечуючих стратегій. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: охоплюють маркетинг, НДДКР, фінанси, персонал тощо. Їхня роль – у підтриманні та забезпеченні цільових параметрів розвитку (скорочення) того чи іншого напрямку діяльності (бізнесу), наданні йому конкретної форми та визначенні внеску в загальні стратегії підприємства. Через забезпечуючі плани та програми відбувається інтеграція діяльності підприємства зі усім «стратегічним набором», досягаються синергійні характеристики системи.

Для кожного з розділів стратегічного плану характерні специфічні показники. Основні показники планів [1]:

- *план маркетингу* – обсяг та приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо;

- *план з виробництва* – обсяг продукції в натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;

- *фінансовий план* – прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості тощо;

- *план по персоналу* – чисельність, структура, плінність кадрів, рівень і динаміка заробітної плати, рівень кваліфікації тощо;

- *план по НДДКР* – науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

Типові операції та процедури прийняття рішень у галузі стратегічного планування наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Операції та процедури стратегічного планування [4]**

<i>Операції</i>	<i>Процедури</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
1 Підготовка до роботи	Аналіз рівня планової роботи. Встановлення проблем Визначення кола завдань по плануванню Формування групи для виконання планових робіт Навчання кадрів Видання документа (програми, наказу) на виконання роботи
2 Виявлення проблеми підвищення конкурентоспроможності товару та формування цілей	Дослідження ринку та визначення ступеня задоволення потреб у даному товарі Визначення тенденції розвитку техніко-економічного рівня товару і виробництва на 5-10 років Виявлення факторів, які впливають на конкурентоспроможність товару. Сегментація ринку. Побудова «дерева» показників конкурентоспроможності нового товару Визначення ресурсних можливостей підприємства
3 Пошук інформації	Визначення вимог до інформації Визначення джерел інформації Визначення каналів отримання інформації Оформлення доступу до інформації Визначення переліку та виду інформації Первинна ідентифікація інформації Збір та кодування інформації
4 Обробка інформації	Перевірка повноти інформації Перевірка достовірності інформації Групування інформації Якісний аналіз інформації Селекція та фільтрація інформації



<i>Операції</i>	<i>Процедури</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
5 Встановлення можливостей ресурсного забезпечення	Аналіз умов реалізації цілей Прогнозування потреб у різних видах ресурсів Прогнозування організаційно-технічного розвитку виробника та споживача товару
6 Ранжування цілей	Побудова «дерева» кінцевих цілей Визначення наукової новизни та практичної цінності реалізації цілей Визначення ресурсомісткості товару та її оптимізації з використанням методу функціонально-вартісного аналізу Визначення пріоритетів та послідовності реалізації цілей Впорядкування цілей за рівнями ієрархії Розробка організаційного проекту забезпечення «дерева» цілей
7 Формулювання планових завдань	Уточнення складу виконавців планових завдань Формулювання завдань конкретним виконавцям Оптимізація строків виконання завдань Побудова оперограми та стрічкового графіку виконання завдань
8 Оформлення планових документів	Вибір форми планового документу (програма, технічне завдання, план та ін..) Виконання додаткових розрахунків, їх техніко-економічне обґрунтування Оформлення проекту планового документу, його узгодження та затвердження Тиражування та доведення планового документа до виконавця
9 Реалізація рішень, контроль за їх виконанням, мотивація виконання планових завдань	Видання наказу про виконання планового документу та доведення його до виконавця Організація виконання планових завдань Облік та контроль виконання планових завдань Мотивація виконання планових завдань якісно і в необхідний термін Організація регулювання (зворотний зв'язок) планових завдань на вимогу споживачів або згідно з новинами науково-технічного прогресу в даній галузі

Тільки взаємопов'язана система стратегічних, поточних та оперативних планів дає змогу здійснити необхідні перетворення на підприємстві. Поточні плани складаються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей та завдань, а також заходів щодо їх досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних настанов. Поточні плани підкріплюються оперативно-тактичними планами, календарними планами на півріччя, квартал, місяць та бюджетами, без яких неможливий розвиток підприємства.

У календарних планах детально розраховуються цілі та завдання, поставлені у стратегічному плані. Календарні плани, наприклад, виробництва складаються на основі відомостей про наявність замовлень, забезпеченість їх матеріальними

ресурсами, ступінь завантаження виробничих потужностей і їх використання з урахуванням обумовлених термінів виконання кожного замовлення. У календарних планах виробництва передбачаються витрати на реконструкцію наявних потужностей, заміну устаткування, виконання окремих робіт по спорудженню нових підприємств, тобто між календарними планами виробництва та планами науково-технічного та організаційного розвитку існує тісний зв'язок.

Квартальні й місячні плани визначають межі виконання виробничої програми по кількісних і якісних показниках кожним підрозділом підприємства.

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів, які складаються на підприємстві на різних рівнях терміном на один рік по кожному окремому підрозділу, а потім вже об'єднуються в єдиний бюджет або фінансовий план підприємства.

У загальному вигляді процес бюджетування складається з таких етапів:

- загальні цілі;
- підготовка відділами та підрозділами оперативних кошторисів;
- аналіз, перевірка кошторисів, розподіл ресурсів, опрацювання пропозицій у відділах;
- підготовка загальних бюджетів з постатейним урахуванням ресурсів і використанням фондів.

Для підготовки ресурсних планів необхідно (за Г.Джонсоном і К. Вилицею): визначити ключові фактори успіху та основні завдання, що потребують рішення на функціональному рівні; виявити пріоритетність різних завдань у часі, а також розподілити відповідальність за їхнє виконання. Серед інструментів планування та розподілу ресурсів досить широке застосування в міжнародній практиці знайшли методи фінансового планування, бюджетування, мережевого аналізу.

Бюджетування безпосередньо пов'язане з вирішенням завдання розподілу економічних ресурсів, які знаходяться в розпорядженні фірми. Розроблення бюджетів додає кількісну визначеність обраним планам розвитку фірми.

#### ***Виділяють кілька основних типів оперативних бюджетів:***

*матеріальний бюджет* (визначає види, кількість сировини та матеріалів, необхідних для реалізації плану);

*бюджет закупівель* (конкретизує витрати на закупівлю матеріалів, необхідних для здійснення планів);

*трудоий бюджет* (веде облік прямих витрат праці, що виникають при впровадженні наміченої програми дій);

*бюджет адміністративних витрат* (включає витрати на виконання основних управлінських функцій: заробітну плату керівників, витрати на відрядження, гонорари, витрати на утримання офісів тощо).

До основних фінансових бюджетів відносять бюджет грошових надходжень і бюджет капіталовкладень. Якщо бюджет грошових надходжень деталізує грошові потоки на визначений час (рік, півроку з розбивкою щомісячно) і спрямований на забезпечення ліквідності фірми, то бюджет капіталовкладень уточнює заплановані грошові витрати з урахуванням змін.

Однак використання методів бюджетування в реальній практиці управління фірмами, що функціонують в умовах ринкових змін, супроводжується рядом

складностей. По-перше, невідповідність прогнозованих обсягів продажу та витрат фактичним показникам. По-друге, розроблення бюджетів реалізації нових стратегій часто здійснюється на основі апроксимації сформованих пропорцій і нормативів, що в результаті призводить до неадекватного ресурсного забезпечення реалізації обраної стратегії. У зв'язку з цим важливого значення набуває використання методик гнучкого бюджетування, що припускають багатоваріантність умов реалізації плану. Одним із способів вирішення зазначених проблем ряд фахівців бачить у застосуванні методів нульового бюджетування – підходу, що нівелює значимість минулих і поточних бюджетних пропорцій для ресурсного забезпечення реалізації стратегії фірми.

### **Тема 2.3 Реалізація стратегії та контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві**

*Здійснення стратегії* – комплекс дій, що сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансовій сферах, розробці політики фірми, створення корпоративної культури і мотивації персоналу, керівництву всім, що спрямоване на досягнення намічених результатів.

Стадія реалізації стратегії відіграє важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління організацією. Важливою особливістю стадії виконання стратегії є те, що вона потребує висококваліфікованого менеджменту. Невміле виконання найперспективнішої стратегії може призвести до погіршення ситуації, а за умови професійного підходу організація може отримати шанс на успіх, навіть якщо були допущені помилки при розробленні стратегії.

Одна з помилок полягає в тому, що робота, пов'язана з вибором стратегії, вкладені час, кошти, зусилля бувають витрачені марно через недбалу та невмілу реалізацію. Серед основних причин, які призводять до невдач, є [1]:

- невміння проводити необхідні зміни через опір працюючих;
- цілі, стратегії і плани не були доведені працівникам або ті не зрозуміли завдання, поставлені перед фірмою, тому не долучилися до процесу виконання стратегій (зокрема, які конкретні зміни передбачаються в поведінці співробітників, які обов'язки перед фірмою має кожен з них);
- незабезпечення керівництвом своєчасного надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів;
- недосконалість системи контролю за результатами виконання стратегічних рішень і своєчасного внесення необхідних змін;
- відсутність системи мотивації і відповідної атмосфери відповідальності;
- невідповідність організаційних структур змінам, які заплановані стратегічним набором.

Виконання стратегії спрямоване на вирішення таких завдань:

- 1) установлення пріоритету серед адміністративних завдань (розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем);
- 2) установлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині організації (структура, система мотивування та стимулювання, норми

та правила поведінки, кваліфікація робітників та менеджерів тощо) для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії;

3) вибір і узгодження стилю лідерства та підходу до управління організацією з розробленою стратегією.

Усі ці три завдання вирішуються за допомогою змін, які є стрижнем виконання стратегії і називаються стратегічними змінами. Проведення змін в організації приводить до того, що створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії. Необхідність та ступінь змін залежать від того, чи готова організація до ефективного здійснення стратегії. Бувають випадки, коли виконання стратегії передбачає проведення значних перетворень.

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує визначені завдання та здійснює закріплені за ним функції. На стадії реалізації стратегії *найважливіша роль належить вищому керівництву, діяльність якого може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів.*

1. Поглиблене вивчення середовища, цілей і розроблених стратегій. На цьому етапі зважуються такі основні завдання:

- остаточне з'ясування сутності визначених цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності та відповідності одна одній, а також стану середовища. Тобто дається остаточна «згода» на реалізацію стратегій. При цьому можливі коригування у зв'язку із змінами середовища, а також у разі виявлення недоліків у проведеному аналізі та розробленні цілей і стратегій;

- широке доведення змісту цілей та стратегій до співробітників фірми з метою подальшого залучення співробітників до процесу реалізації стратегій.

2. Вище керівництво повинне прийняти рішення про ефективне використання наявних ресурсів. На цьому етапі оцінюються ресурси, приймаються рішення про їх розподіл, а також залучаються співробітники в процес реалізації стратегій. Важливим завданням, яке розв'язують на цьому етапі, є приведення ресурсів відповідно до реалізованих стратегій. Для цього складаються спеціальні програми, плани, бюджети, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

3. Вище керівництво приймає рішення щодо організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури реалізованій стратегії і за необхідності вносяться відповідні зміни в організаційну структуру фірми.

4. Проведення необхідних змін у фірмі, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Зміни не можуть бути проведені без урахування об'єктивних факторів, що розкривають умови та можливості проведення таких змін. Часто потрібно кілька років для того, щоб провести серйозну зміну на фірмі. Вирішуючи питання змін, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на тому, для чого робляться зміни, до чого вони повинні привести, що і як варто змінити, але також, як зміни будуть сприйняті, які сили, в якій формі будуть їм протистояти, який стиль проведення змін і за допомогою яких методів буде здійснюватися.

Для успішного проведення змін вище керівництво незалежно від типу, сутності і змісту змін повинно:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

5. Вище керівництво має проводити коригування плану здійснення стратегії, якщо цього вимагають обставини. Стратегічний план природно може й повинен, за певних обставин, піддаватися модифікації. Однак важливо також уникати змін плану щоразу, коли з'являються нові обставини. Новий план може бути прийнятий тоді, коли він обіцяє помітно великі можливості одержання вигод порівняно з існуючим.

Залежно від стану завдань, необхідності й ступеня зміни основних факторів, від стану галузі, організації, продукту та ринку можна виділити певні типи стратегічних змін. Розглянемо їх [1].

*Перебудова організації* припускає фундаментальну зміну організації, що стосується її місії та організаційної культури. Цей тип зміни може проводитися тоді, коли організація змінює свою галузь і, відповідно, змінюється її продукт і місце на ринку. У випадку перебудови організації найбільші труднощі виникають з виконанням стратегії. Найсерйознішої уваги заслуговує робота зі створення нової організаційної культури. Дуже великі зміни відбуваються в сфері технологій і трудових ресурсів.

*Радикальне перетворення* організації проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо відбувається злиття з аналогічною організацією при незмінній галузі. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків потребують сильних внутрішньоорганізаційних змін, що особливо стосується організаційної структури.

*Помірне перетворення* здійснюється тоді, коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається завоювати покупців. У цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу, маркетингу, особливо з рекламуванням нового продукту.

*Звичайні зміни* пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті організації. Ці зміни не істотні, їхнє проведення не впливає на діяльність організації в цілому.

*Незмінне функціонування* організації відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно робити ніяких змін, тому що організація може одержувати високі результати, спираючись на досвід. Однак при такому підході дуже важливо уважно стежити за небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

Приймаючи рішення щодо реалізації стратегії, менеджери повинні визначити, які внутрішні умови необхідні для успішної реалізації стратегічного плану, і створити ці умови в можливо більш короткі терміни. Цей процес включає в себе забезпечення ряду взаємозв'язок, встановлення відповідності [9]:

- між стратегією, з одного боку, і навичками та досвідом, можливостями компанії та її структурою, з іншого;
- між стратегією і бюджетними асигнуваннями;
- між стратегією і політикою;

- між стратегією і внутрішніми підтримуючими системами;
- між стратегією і системою винагороди;
- між стратегією і корпоративною культурою.

Виходячи з відомого твердження А. Чандлера «стратегія визначає структуру», можна орієнтувати керівників підприємств на створення механізмів трансформації діючих оргструктур згідно з тими стратегіями, які визначені для розвитку підприємства. У цьому контексті йдеться про побудову стратегічної системи, тобто організаційно оформленої системи управління, зорієнтованої на досягнення цілей підприємства.

Створення головних переваг і організаційних можливостей, яким конкурент нічого не зможе протиставити, – солідна основа для забезпечення стійкої конкурентної переваги. При вирішенні задачі побудови організації для виконавця стратегії важливі такі риси головних переваг:

1) головні переваги рідко визначаються досконалістю виконання однієї операції або функціонуванням одного підрозділу. Швидше вони включають в себе майстерність і види діяльності в різних ланках ланцюжка цінностей компанії, поєднання яких створює унікальні організаційні можливості;

2) так як головні переваги зазвичай є плодом спільних зусиль різних груп і підрозділів, не можна ставити в обов'язки їх керівників створення таких переваг в масштабах корпорації в цілому;

3) у зв'язку з тим, що переваги споживачів часто змінюються непередбачуваним чином і потрібна особлива майстерність для діяльності в умовах, коли не завжди можна точно спрогнозувати конкурентний успіх, набір переваг організації повинен бути досить широкий і гнучкий, щоб вільно адаптуватися у невизначеній майбутній ситуації.

Головні переваги не виникнуть і не отримають стратегічного розвитку без пильної і усвідомленої уваги керівництва. Зібрати разом сильну управлінську команду, що складається з правильно підібраних людей і що володіє необхідними навичками і майстерністю, – одне з перших завдань реалізації стратегії. Орієнтація в першу чергу на внутрішні інтелектуальні ресурси – знання і майстерність, а не матеріальні і не на ринкову позицію – це кращий спосіб для організації. Підготовка персоналу, сильний вплив культурних традицій, співпраця та розподіл обов'язків, мотивація, приваблива система заохочень, передача повноважень, організаційна рухливість, гарна інформаційна база, короткі терміни виконання, а не великі поточні бюджети, є зазвичай ключем до успіху.

*Рекомендації щодо приведення структури у відповідність із стратегією:*

1. Чітко визначте основні види діяльності та ключові ланки в ланцюжку цінностей, які мають кардинальне значення для успішної реалізації стратегії, і зробіть їх основними елементами організаційної структури.

2. Якщо всі аспекти стратегічно значимого виду діяльності в силу якихось причин не можуть бути передані у відання одного менеджера, встановіть зв'язки між підрозділами і забезпечте необхідну координацію.

3. Визначте обсяг влади (коло повноважень), необхідний для керівництва кожним підрозділом (організаційною одиницею), прагнучи при цьому забезпечити ефективний баланс між перевагами централізації і децентралізації.

4. Визначте, чи можуть неосновні види діяльності здійснюватися поза компанію більш успішно і ефективно, ніж самою компанією.

Згідно досвіду компаній, що успішно здійснили перебудову і реструктуризацію свого бізнесу відповідно до обраної стратегії, рекомендується *боротися з роздробленістю і зайвими накладними витратами наступним чином:*

1. Скласти загальну схему бізнес-процесу, включаючи зв'язки з іншими видами діяльності в ланцюжку цінностей.

2. Спробувати спростити процес, по можливості виключаючи з нього певні ділянки і аналізуючи можливість модернізації тих, що залишилися.

3. Визначити, які ділянки процесу можуть бути автоматизовані (зазвичай це прості, повторювані операції, які не вимагають роздумів і прийняття рішень); розглянути питання про впровадження нових технологій, які можуть забезпечити нові можливості і вираш від високої продуктивності в майбутньому.

4. Оцінити кожну ділянку процесу (кожен вид діяльності) на предмет його важливості відносно стратегії; стратегічно важливі ділянки повинні бути оцінені з точки зору можливості стати кращими в галузі або у світі.

5. Зважити всі «за» і «проти» щодо виведення за межі компаній тих видів діяльності, які не є основними і не вносять істотного внеску в організаційні можливості і створення головних достоїнств.

6. Розробити нову структуру для виконання решти видів діяльності; реорганізувати персонал (окремих співробітників і групи) відповідно до нової організаційної структури.

На прийняття стратегії впливають соціально-психологічні процеси, що відбуваються на підприємстві і відбивають інтереси, потреби, схильності та уподобання працівників і пов'язаних з підприємством осіб та організацій. Соціальна психологія доводить необхідність урахування цих чинників у процесі будь-якої діяльності, особливо якщо її зміни стосуються всіх учасників.

Організаційний розвиток (ОР) являє собою складне явище, в якому поєднуються суто організаційно-адміністративні явища із соціально-психологічними процесами. Стратегія організаційного розвитку належить до типу комплексних забезпечуючих стратегій і охоплює певний перелік процесів, що відбуваються на підприємстві і входять до поняття ОР.

Організаційний розвиток можна визначити як процес удосконалення формальних (оргструктури, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації роботи управлінських працівників та ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури).

Засобами досягнення ОР є методи організаційного аналізу та проектування, методи соціальної психології, що дають змогу змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та міжгрупові взаємини, індивідуальні навички, а також поєднання методів організації праці (у тому числі ергономіки) з досягненнями «поведінкових наук», які допомагають

створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

Впроваджуючи стратегії, треба врахувати, що «позитивні та негативні» фактори проведення організаційних змін будуть існувати завжди; їх треба ретельно досліджувати та балансувати.

*Позитивні (фактори сприяння):*

- усвідомлення необхідності проведення змін;
- організаційна криза;
- старіння продукції, технології;
- зміни законодавчих і економічних важелів;
- зміни цінностей та норм у працівників;
- зниження продуктивності праці, якості продукції;
- зміни стилю управління;
- використання концепцій поведінкових шкіл.

*Негативні (фактори протидії):*

- бюрократична жорсткість структури;
- протиріччя в цілях;
- організаційна інерція;
- застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва;

- невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях;
- опір і побоювання змін.

Важливим елементом реалізації концепції ОР є поєднання у відповідній стратегії розробки організаційної структури з процедурами підготовки персоналу, здатного працювати в межах нової організації, оскільки структура є необхідною, але недостатньою умовою ефективного функціонування організації.

Якість впровадження ОР значною мірою визначається тим, як повно доведено та усвідомлено зміст і необхідність організаційних перетворень, що, в свою чергу, залежить від рівня підготовки працівників для роботи в нових умовах. На таких засадах можна впроваджувати методи самооцінки діяльності (та контролю), а також елементи «управління на основі участі» в тій його частині, що стосується активної розробки пропозицій щодо вдосконалення процесу ОР.

Мотивація сприяє формуванню поведінки індивіда, групи або організації загалом. В основі лежить так звана «концепція навчання поведінці». Навчання поведінці – це досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії. Навчання поведінці відбувається на власному досвіді та досвіді оточуючих, стосується змін не лише в поточній поведінці, а й у майбутніх діях, зміни в поведінці базуються на змінах самої людини.

Певний вплив на індивіда, групу та організацію здійснюється для формування стратегічної поведінки певного типу. Стратегічна поведінка – це поведінка особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; вона є проявом стратегічного мислення та знаходить вираження у механізмах розробки та реалізації стратегій. Стратегічну



поведінку можна та потрібно свідомо формувати на основі певних стимулів, які, впливаючи на певний суб'єкт зовні, спрямовують його діяльність на досягнення певних цілей, створюють поведінкові норми, нормативи та межі діяльності. Ефективність процесу створення належної стратегічної поведінки залежить від системи компенсацій за докладання певних зусиль і дій. Розрізняють такі види компенсації: позитивну, що зорієнтована на приємні наслідки від правильних, з погляду організації, дій; негативну, яка передбачає неприємні для суб'єкта заходи в разі його «неправильних», з погляду організації, дій; покарання, що означає припинення позитивної компенсації у відповідь на «неправильні» дії з метою їхнього припинення (без негативної компенсації та покарання).

У процвітаючих організаціях стратегічні дії намагаються пов'язати переважно з позитивними, аніж з негативними мотиваторами, тому що лише тоді, коли співробітництво зорієнтовано на об'єднання індивідуальних зусиль для досягнення загальних цілей, можна отримати очікуваний результат і створити умови для продовження ефективної спільної діяльності.

*Важливі моменти для розробки системи заохочень та винагород [9]:*

1. Виплати за виконання плану повинні складати значну частину загальних виплат працівникові – винагороди у розмірі 20 і більше відсотків загальних виплат вважаються досить великими для виникнення у працівника особистої зацікавленості.

2. Система заохочень повинна поширюватися на всіх керуючих і працівників, а не обмежуватися вищим управлінським апаратом (навіщо всі працівники і менеджери будуть працювати на знос, якщо плодами цієї роботи будуть користуватися лише кілька вищих співробітників фірми).

3. Система заохочень повинна бути строго структурована – якщо вироблені норми винагороди виявляться завищеними або ж якщо внесок кожного співробітника буде погано визначений, то незадоволення і незадоволеність системою можуть перекрити всі можливі вигоди від її використання.

4. Винагорода повинна бути пов'язана з досягненням тільки тих цілей, які визначені в стратегічному плані. Якщо оцінки ґрунтуються на факторах, не зазначених у стратегічному плані, це означає, що або стратегічний план не повний (через те, що важливі цілі в нього не потрапили), або цілі менеджерів розходяться з цілями, розробленими в стратегічному плані.

5. Оцінка досягнення працівником поставлених цілей повинна проводитися на основі конкретних результатів його діяльності – роль заохочень полягає у створенні індивідуальної зацікавленості працівника і підпорядкуванні його дій ідеї підвищення прибутку. Ця роль слабшає, якщо критерії оцінки досягнень окремого працівника лежать поза сферою його діяльності.

Керівники мають стимулювати ентузіазм, гордість за здійснену та якісну роботу менеджерів усіх рівнів, а також всіх виконавців, причетних до виконання стратегічних планів, на пошуки шляхів і заходів якнайкращого та найефективнішого досягнення стратегічних цілей, що можна здійснити лише за наявності системи мотивації певного типу.

Для реалізації стратегії потрібні достатні обсяги фінансових ресурсів – це найголовніша умова будь-якої діяльності, в тому числі з реалізації стратегічних планів, проектів і програм.

*На практиці витрати на забезпечення функціонування окремих структурних підрозділів нерідко не відповідають ролі, яку вони відіграють у процесі управління, причому відхилення спостерігаються в обидві сторони:*

- на важливі роботи може витратитися мало грошей;
- на незначну діяльність припадають великі обсяги фінансування.

Виконавці мають бути готові до передачі ресурсів з однієї сфери в іншу для підтримки нових стратегічних ініціатив і пріоритетів. Зміни в стратегії майже завжди призводять до перерозподілу бюджету. Структурні одиниці, важливі в межах старої стратегії, можуть тепер okazатися занадто великого розміру і відповідно вимагати занадто великого фінансування. Структури, що гарантують у поточний момент значну і більш важливу стратегічну роль, можуть потребувати більшої кількості персоналу, нового обладнання, додаткових засобів та встановлення у їх кошторисах поточних витрат на рівні вище середнього. Виконавці стратегії мають бути рішучими при перерозподілі ресурсів, знижуючи долю одних областей, розширюючи інші та регулюючи надходження достатньої кількості фондів в найбільш важливі сфери діяльності.

Компетентне виконання стратегії передбачає чітку відповідальність менеджерів за виконання найкращих прийомів і методів роботи, та прагнення добиватися постійного покращення результатів. Безперервне покращення рівня роботи, встановлення кращих прийомів та методів роботи, реінжиніринг основних виробничих процесів – усе це націлено на підвищення ефективності, зниження витрат, підвищення якості виробів та повне задоволення запитів споживачів.

Стратегії організації не можуть бути здійснені правильним чином без відповідних забезпечуючих підсистем. Добре розроблені, направлені на підтримку стратегії системи не лише сприяють більш успішному виконанню стратегії, але і посилюють організаційні можливості організації щодо отримання конкурентних переваг. Організація не зможе перемогти своїх суперників без розробки інформаційних систем та технологічно складного виробничого обладнання, яке дозволило б персоналу виконувати свою роботу легко та ефективно.

### ***Стратегічний контроль***

Сформований «стратегічний набір» підприємства – це своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства. Але недостатньо визначити ці способи, треба в кожний момент знати, на якому етапі розвитку перебуває підприємство, наскільки воно наблизилося до мети чи відійшло від неї. Відповісти на ці запитання допоможе стратегічний контроль.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через установаження стійкого зворотного зв'язку.

Контроль, за визначенням П. Друкера, та визначення напряму – це синоніми. Основне завдання контролю – виявити проблеми та скоригувати

діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Один із важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, який саме напрям діяльності організації найефективніше сприяє досягненню її загальної мети. Кожний керівник незалежно від своєї посади здійснюватиме контроль, навіть якщо йому персонально цього ніхто не доручає. Контроль є основним елементом керівництва. Створення місії, розроблення цілей, планування, створення організаційних структур, мотивацію не можна розглядати окремо від контролю.

На відміну від поточного контролю, стратегічний контроль базується на імовірнісних оцінках і показниках, але це не означає, що їх не треба встановлювати; необхідні так звані «контрольні точки», для яких розробляються нормативні значення найважливіших показників: витрати, окупність, часові витрати та ін. Крім того, стратегічний контроль є однією з головних форм упереджувального контролю, який передбачає встановлення певної політики, процедур, правил тощо. Стратегічний контроль полягає у визначенні того, чи можливе подальше здійснення стратегій і чи призведе їх реалізація до досягнення цілей.

Стратегічний контроль не може існувати без поточного та заключного контролю, так само як стратегічне управління базується на поточній діяльності підприємства.

Контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, що дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації до того, як проблеми наберуть ознак кризи. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрямки діяльності на підприємстві.

Головна мета контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Люди є невід’ємним елементом контролю на всіх стадіях керівництва. Тому під час розроблення процедури контролю необхідно брати до уваги поведінку людей. Та обставина, що контроль чинить сильний і безпосередній вплив на поведінку, нікого не дивує. Досить часто навмисно процес контролю проводять гласно, щоб впливати на поведінку співробітників. Ідея, яка покладена в його основу, полягає в тому, що співробітники, знаючи про те, що контроль існує та діє ефективно, свідомо намагатимуться уникати помилок. Співробітники організації знають, що для оцінки їхньої діяльності керівництво застосовує різні методи контролю. Підлеглі звичайно роблять те, що керівництво хоче побачити від них за час перевірки, що має назву поведінки, орієнтованої на контроль. Інший ефект поведінки контролю полягає в тому, що він може стимулювати людей давати організації неправильну інформацію. В. Ньюмен склав декілька рекомендацій для менеджерів, які намагалися уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підняти його ефективність.

1. Установлюйте усвідомлені стандарти, які сприймаються співробітниками. Люди повинні відчувати, що стандарти, які використовуються для оцінювання їхньої діяльності, справді досить повно та об’єктивно відтворюють їхню роботу.

2. Уникайте надмірного контролю. Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих численними формами контролю, інакше це поглинає всю їхню увагу та призведе до повного хаосу й безладу. Контролери-керівники не повинні перевиряти роботу частіше та ретельніше, ніж це необхідно.

3. Установлюйте жорсткі, але досяжні стандарти. При розробленні заходів контролю важливо брати до уваги мотивацію. Згідно з мотиваційною теорією очікування, можна мотивувати людей на роботу для досягнення лише тієї мети, яку вони схильні вважати реальною. Якщо стандарт сприймається як нереальний чи несправедливо високий, він може зруйнувати мотиви працівників.

4. Винагороджуйте за досягнення стандарту. Якщо керівництво організації хоче, щоб співробітники були мотивовані на повну самовідданість в інтересах організації, воно повинно справедливо винагороджувати за досягнення встановлених стандартів, результативності. Якщо робітники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то продуктивність їх праці може в майбутньому зменшитися.

Поведінка людей, безумовно, не єдиний фактор, який визначає ефективність контролю. Щоб контроль виконував своє справжнє завдання, тобто забезпечував досягнення мети організації, у нього повинно бути кілька важливих якостей. Для того щоб бути ефективним, контроль має бути стратегічним, тобто віддзеркалювати загальні пріоритети організації та підтримувати їх. Діяльність у сферах, які мають стратегічне значення, мусить контролюватись не дуже часто. Про одержані результати контролю не обов'язково сповіщати доти, доки відхилення від прийнятих стандартів не стане надзвичайно великим. Але якщо керівництво вважає, що деякі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій сфері обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо ця діяльність важко виміряти.

Контроль буде найбільш об'єктивним та ефективним тоді, коли складено систему нормативів (стандартів) виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей). Насамперед мають розроблятися нормативи витрат грошей та часу, що доповнюються системою тих показників, які керівники підприємства (або стратегічної програми) вважають найважливішими для діяльності об'єктів контролю. Найчастіше нормативи (стандарти) розробляються за такими групами: цінові, доходні, техніко-економічні, фізичні (для виробів та технологічних процесів), поведінкові тощо. Нерідко нормативами (стандартами) є відповідні стратегічні цілі та планові параметри стратегій. У цих випадках встановлюються певні інтервальні значення для нормативів (min і max). Розрізняють так звані «контрольні точки», тобто такі значення нормативів (стандартів), які виходять за межі інтервалів і мають привернути увагу керівників, змусити їх розробляти коригуючі дії (чи змінювати нормативи). Стандарти чи нормативи – це в основному кількісні характеристики процесу чи явища у вигляді показників. Вибір відповідних чинників – найскладніша за змістом робота, тому що треба передбачити надходження необхідної інформації для їхнього розрахунку.

Найскладнішими для контролю є техніко-економічні параметри нової продукції та систем, що створюються; це зумовлено тим, що, як правило, в межах стратегічних програм і планів створюються унікальні об'єкти, характеристики

яких дуже важко визначити. Водночас саме це є найнеобхіднішим для забезпечення майбутньої конкурентоспроможності підприємства.

Щоб зробити контроль ефективним, необхідно ретельно слідкувати за тим, щоб засоби контролю не послили важливішого місця, ніж мета організації. Коли контрольний механізм не спрацьовує, найчастіше причина полягає в тому, що необхідно вдосконалювати структуру прав і обов'язків, а не процедури вимірювань. Таким чином, щоб бути ефективним, контроль повинен бути інтегрованим з іншими функціями керівництва.

Як підсумок, контроль можна вважати ефективним лише тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети та спроможна сформулювати нові цілі, які забезпечують її майбутнє. Для того щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати контрольованому виду діяльності, об'єктивно вимірювати та оцінювати те, що справді важливе.

Для ефективності контроль має бути своєчасним. Своєчасність контролю полягає не у виключно високій швидкості або частоті його проведення, а в годинному інтервалі між проведенням вимірів і оцінок, що адекватно відповідає явищу, яке підлягає контролю. Таким чином, система ефективного контролю дає необхідну інформацію до того, як настане криза.

Щоб бути ефективним, контроль має відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють із системою контролю та реалізують її. Якщо контроль потребує непропорційно великих витрат і зусиль, він буде неефективним. Для того щоб визначити реальне співвідношення витрат і прибутку, необхідно розглядати як довгострокові аспекти контролю, так і короткострокові. Існує тверде правило, що контроль, який коштує більше, ніж він дає для досягнення мети, не покращує контролю над ситуацією, а спрямовує роботу хибним шляхом, що призводить до втрати контролю.

З'ясування поточної стратегії дуже важливе, тому що не можна приймати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення з приводу того, в якому стані перебуває організація та які стратегії вона реалізує. Можуть бути використані різні схеми з'ясування поточної стратегії. Один з можливих підходів запропонували А. А. Томпсон і Дж. Стрікланд [9]. Вони вважають, що існує п'ять зовнішніх і внутрішніх факторів, які необхідно оцінити, щоб розібратися з реалізованою стратегією.

#### *Зовнішні фактори:*

- розмах діяльності фірми, ступінь розмаїтості виробленої продукції, диверсифікованість фірми;
- загальний характер і природа недавніх придбань фірми та продаж нею своєї частини власності;
- структура та спрямованість діяльності фірми за останній період;
- можливості, на які була орієнтована фірма останнім часом;
- відношення до зовнішніх загроз.

#### *Внутрішні фактори:*

- цілі фірми;

- критерії розподілу ресурсів і сформована структура капіталовкладень виробленої продукції;
- відношення до фінансового ризику з боку керівництва, відповідно до реальної практики та здійснюваної фінансової політики;
- рівень і ступінь концентрації зусиль у сфері НДДКР;
- стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження та розробки).

Обрана стратегія в основному оцінюється у вигляді аналізу достовірності та достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. В кінцевому результаті процедура оцінювання обраної стратегії полягає в такому: чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. Це є основний критерій оцінювання обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то далі вона оцінюється з таких напрямів:

1) відповідність обраної стратегії стану та вимогам середовища. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами основних суб'єктів середовища, якою мірою враховані фактори динаміки ринку та розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг, тощо;

2) відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям фірми. У даному випадку оцінюється: наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями; чи відповідає стратегія можливостям персоналу; чи забезпечить існуюча структура успішну реалізацію стратегії; чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо;

3) прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Виправданість ризику оцінюється за напрямками:

- чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії;
- до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії фірми;
- чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу реалізації стратегії.

Основні етапи стратегічного контролю [1]:

- 1) визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- 2) визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;
- 3) установлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
- 4) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами;
- 5) прийняття коригуючих заходів.

До стандартів, які необхідно встановити в процесі стратегічного управління, слід зарахувати передусім ті, які відображають ключові фактори успіху, закладені у вибраній стратегії. Кожна із стратегій, що складають стратегічний набір, має свої стандарти. Виконання функціональних і ресурсних стратегій здійснюється на середньому та нижньому рівнях управління, тому необхідно, щоб стандарти відображали не тільки результати діяльності певного підрозділу, а й

установлювалися з урахуванням вимог вибраних базової та конкурентної стратегій.

Для того щоб контроль був об'єктивним та ефективним, він має бути пов'язаний із стратегічним і поточним плануванням. Цей фактор дуже суттєвий для забезпечення управління взагалі. Найважливіші засади для забезпечення контролю мають такі методи управління, як бюджетування, управління за цілями (у літературі дуже часто для визначення цього методу застосовується скорочення – МВО [management by objectives]), контролінг, управління за результатами, управління за відхиленнями тощо.

Розробляючи поточні плани та бюджети – інструменти виконання стратегічних планів і програм, треба поступово їх деталізувати до рівня, необхідного для практичної реалізації з урахуванням специфіки окремих етапів і блоків заходів програми. Лише тоді можна сформулювати необхідні засади для ефективного контролю.

До традиційних, небюджетних методів контролю відносять статистичний контроль, спеціальні повідомлення (звіти), оперативні ревізії, особисте вивчення (у формі співбесід чи інтерв'ю), обстеження, інспектування та ін.

Контроль і перевірка виконання робіт за стратегічними планами та програмами передбачає розробку взаємопов'язаних систем контролю на підприємствах, які включають в себе такі підсистеми контролю:

- за технологічними процесами;
- якістю продукції та праці;
- дотриманням діючого законодавства, що регулює діяльність підприємства;
- виконанням окремих завдань, етапів, напрямків та стратегічних програм і планів загалом;
- виконанням рішень, вказівок, наказів, розпоряджень вищого керівництва підприємства;
- дотриманням встановлених фінансово-економічних параметрів функціонування підприємства тощо.

Дуже важливим є організаційний аспект контролю, що пов'язано з проблемами координації та встановлення порядку внесення необхідних змін у процесі виконання запланованих робіт. З огляду на це треба вжити заходів щодо координації контрольної діяльності різних контролюючих органів. Доцільно розробити систему, що передбачає:

1) концентрацію матеріалів минулих перевірок та ревізій у якому-небудь органі управління (залежно від специфіки діяльності підприємства та організації робіт за стратегічними планами і програмами), щоб не витрачати час на повторне отримання цієї інформації під час наступних перевірок. Така централізована система скорочує час керівників і спеціалістів підприємства на пошуки інформації про події та явища, які відбулися на підприємстві: система є інформаційною базою для прийняття не лише поточних, а й стратегічних рішень;

2) розподіл завдань щодо контролю та координації, розробка відповідного порядку і процедур контролю. Це дає змогу розробити спеціальні організаційні

плани й графіки, способи та порядок отримання інформації, а також її використання при аналізі та підготовці рішень;

3) розробку методів і послідовності коригування стратегічних планів і програм з урахуванням поточного стану робіт. Зміни у стратегічних планах і програмах або в разі потреби перехід до нових стратегій, мають відбуватися лише тоді, коли зміни (і пов'язані з ними витрати) можна компенсувати за рахунок тих ефектів (за термінами й витратами), які можливо отримати в умовах реалізації нових за змістом окремих заходів або нових програм і планів.

Як правило, контроль здійснюється таким чином:

- перевірка доведення завдань програми (через поточні та організаційні плани, графіки, накази тощо) до виконавців і включення заходів, запланованих на поточний рік, до відповідних поточних планів усього підприємства, окремих підрозділів та індивідуальних виконавців;

- разові, вибіркові перевірки діяльності виконавців відповідно до плану (іноді – раптово) за спеціальним переліком питань;

- перевірка звітів виконавців про хід реалізації завдань;

- контроль ефективності виконаних заходів і робіт;

- заслуховування на засіданнях керівних органів програм інформації про виконання найважливіших робіт та етапів, а також окремих виконавців завдань, що не відповідають встановленим параметрам.

Систематичний та дієвий контроль може забезпечуватися лише в плановому режимі. План заходів щодо контролю має містити графіки заслуховування окремих виконавців, результати вибіркового контролю, звіти тощо.

Стратегічні програми виконуються в певній послідовності та з встановленою періодичністю. Ці процедури зумовлюють порядок звітності та подання інформації про хід робіт, засоби аналізу, прийняття коригуючих рішень, доведення результатів контролю та аналізу до виконавців.

Отже, правильно організований процес стратегічного управління покликаний забезпечити якісне і чітке виконання стратегії та включає у себе такі стадії, як визначення цільових орієнтирів, планування реалізації, сама реалізація та контроль, що призначений для виправлення ситуації в бажаному напрямку. Усі ці стадії являють собою логічну послідовність та мають виконуватися у взаємозв'язку одна з іншою.

### **Питання до самоперевірки**

1. Що таке місія, навіщо вона формується?
2. Які складові треба враховувати при формуванні місії?
3. Чим ціль відрізняється від місії?
4. Які характеристики повинна мати добре сформульована ціль?
5. За якими напрямками звичайно формулюють цілі організацій?
6. Сутність системи збалансованих показників.
7. Відмінність між стратегічним планом та звичайним довгостроковим планом.
8. Які є підходи до розробки стратегій?



9. Моделі стратегічного планування.
10. Роль бюджетів в стратегічному управлінні.
11. Як основні завдання вирішуються при реалізації стратегії?
12. Як привести структуру у відповідність із стратегією?
13. Особливості мотивації при реалізації стратегії.
14. Сутність стратегічного контролю.
15. Риси ефективного стратегічного контролю
16. Взаємозв'язок стратегічного контролю з іншими видами контролю та планування.
17. Методи контролю.

### **Питання та завдання для практичних занять**

1. Використовуючи наведені теоретичні дані, сформулювати місію та функціональні цілі для підприємства, з діяльністю якого Ви добре обізнані.
2. Розробіть програму стратегічного планування для обраного Вами підприємства.
3. Сформулюйте основні показники стратегічного плану.
4. Розробіть програму реалізації стратегії для підприємства.
5. Розробіть систему заохочень і винагород для реалізації стратегії.
6. На які види бюджетів вплине зміна стратегічного плану?
7. Розробіть програму стратегічного контролю для підприємства.

### **Тести для самоперевірки знань**

**1. В чому полягає основна відмінність довгострокового планування від стратегічного планування?**

- а) в трактуванні майбутнього\*
- б) в постановці оптимістичних цілей
- в) у використанні їх результатів
- г) в стратегічних програмах та бюджетах

**2. При стратегічному управлінні плани організації:**

- а) передбачають тільки конкретні дії в сьогоденні і майбутньому
- б) базуються на чітко відомому і незмінному кінцевому стані
- в) фіксують бажаний в майбутньому стан організації
- г) дозволяють організації реагувати на зміни в оточенні\*

**3. Що розуміється під «місією» організації?**

- а) сукупність морально-етичних норм
- б) дерево цілей організації
- в) прагнення максимізувати прибуток та мінімізувати витрати
- г) загальні довгострокові орієнтири організації, які виражаються в суті її існування\*

**4. Збільшення прибутку відноситься до:**

- а) формулювання місії організації
- б) постановки цілі\*
- в) стратегії фокусування
- г) усе вірно

**5. Визначте мету, яка найбільш вдало сформульована**

- а) збільшення продажу
- б) зменшення плинності кадрів до кінця календарного року
- в) збільшення втриє обсягу продажу продукту “XXX” до першого вересня поточного року\*
- г) найом на роботу трьох програмістів.

**6. Конкретні терміни для досягнення мас:**

- а) місяця
- б) ціль\*
- в) дерево рішень
- г) усе вірно

**7. Висловлювання – «забезпечення населення регіону якісними продуктами харчування» – підходить під визначення:**

- а) цілі організації
- б) завдання організації
- в) місія організації\*
- г) стратегічний план

**8. Визначте основні етапи циклу стратегічного менеджменту:**

- а) визначення місії організації, розробка стратегії та реалізація стратегії
- б) постановка цілей організації, розробка стратегії, реалізація стратегії, оцінка та корекція
- в) визначення місії організації, постановка цілей, розробка стратегії, реалізація стратегії, оцінка та корекція\*
- г) постановка стратегічних цілей по чотирьом рівням стратегії

**9. А.Чандлер багато уваги приділив в своїх дослідженнях з'ясуванню зв'язків між стратегією та структурою. Він стверджував, що:**

- а) розробка стратегії не веде за собою змін в структурі
- б) впровадження стратегії потребує удосконалення лінійно-функціональної оргструктури управління
- в) зміни в структурі йдуть слідом за стратегіями\*
- г) зміни в стратегії йдуть слідом за структурою

**10. Для яких цілей організації характерні найбільша деталізація і конкретизація:**

- а) для короткострокових\*

- б) для середньострокових
- в) для довгострокових
- г) для стратегічних

**11. Підхід щодо розробки стратегій за Г. Мінцбергом, коли стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей, називається:**

- а) плановим\*
- б) підприємницьким
- в) навчанням на досвіді
- г) немає вірної відповіді

**12. Принцип стратегічного планування, що дозволяє реагувати на мінливе середовище, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені плани – це:**

- а) багатоваріантність та альтернативність\*
- б) спадковість і послідовність
- в) глобальність, системність
- г) ефективність і соціальна орієнтованість

**13. Модель стратегічного планування на основі різниці між пасивною екстраполяцією тенденцій та бажаним станом організації називають:**

- а) модель на основі «стратегічної прогалини»\*
- б) модель, що базується на врахуванні ринкових переваг.
- в) модель, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства
- г) модель, орієнтована на створення позитивного іміджу

**14. Модель стратегічного планування, орієнтована на використання SWOT-аналізу, називається:**

- а) модель на основі «стратегічної прогалини»
- б) модель, що базується на врахуванні ринкових переваг \*
- в) модель, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства
- г) модель, орієнтована на створення позитивного іміджу

**15. Завдання подолання опору персоналу змінам вирішується на стадії:**

- а) постановки цілей
- б) планування
- в) реалізації стратегії\*
- г) контролю виконання стратегії

### **Термінологічний словник**

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

**Місія** – чітко виражена причина існування організації. Це роль, яку надає собі організація в суспільстві.

**Ціль** – це конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом певного терміну.

**Система збалансованих показників** – механізм перетворення стратегії організації на послідовність дій, спрямованих на досягнення визначених цілей на всіх рівнях управління компанією.

**Стратегічний план** – це план реалізації стратегії як певної моделі поведінки фірми, яка має забезпечити їй конкурентні переваги.

**Альтернативні плани** – це заздалегідь спрогнозовані й кількісно визначені варіанти розвитку подій і розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має здійснити підприємство, щоб досягти своїх цілей у випадках, коли діючі плани виконати неможливо (в разі зміни параметрів макро- та мікросистем, в умовах кризи тощо) або вони втратили свою актуальність.

**Здійснення стратегії** – комплекс дій, що сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансовій сферах, розробці політики фірми, створення корпоративної культури і мотивації персоналу, керівництву всім, що спрямоване на досягнення намічених результатів.

**Стратегічний контроль** – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через установаження стійкого зворотного зв'язку.

### **Предметний покажчик**

Альтернативні плани

Бачення

Здійснення стратегії

Кредо організації

Місія

Образ організації

Система збалансованих показників

Стратегічний план

Стратегічний контроль

Філософія функціонування підприємства

Ціль організації

## Література

1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч.посіб. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
3. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
4. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
5. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник / Н.В.Куденко. – К.: КНЕУ, 2012. – 523 с.
6. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: Учебник / Б.Н. Кузык, В.И.Кушлин, Ю.В. Яковец. – Москва: Экономика, 2011. – 604 с.
7. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с. [С-53]
8. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <chrome-extension://oemmnndcbldboiebfnladdacbdmfmadadm/http://www.academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

## РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 Галузеве конкурентне середовище

3.2 Модель 5 сил конкуренції

3.3 Чинники конкурентної переваги країни

**Вивчивши матеріал розділу III,**

**Ви будете знати:**

- ✓ підходи до трактування дефініції «конкурентне середовище»;
- ✓ рівні здійснення конкурентних відносин;
- ✓ принципи формування, функціонування і розвитку конкурентного середовища;
- ✓ чинників, які впливають на силу конкурентної боротьби;
- ✓ етапність процедури оцінювання конкурентоспроможності галузі;
- ✓ методи, за допомогою яких можливо провести оцінку галузевої конкурентоспроможності, а також конкурентоспроможності підприємства як складової галузевого конкурентного середовища, їх переваги, недоліки і можливості застосування в сучасних умовах;
- ✓ приклади ключових факторів успіху підприємств за сферами їх визначення для різних галузей економіки;
- ✓ зміст моделі М. Портера «5 сил конкуренції»;
- ✓ генезис основних концепцій і поглядів щодо формування конкурентних переваг країни на світовому ринку;
- ✓ сутність теорії конкурентних переваг М. Портера;
- ✓ методологію побудови найбільш розповсюджених методик визначення чинників конкурентних переваг національних економік, їх недоліки і переваги.

**Ви будете вміти:**

- ✓ визначати і класифікувати конкурентні переваги окремої галузі;
- ✓ застосовувати на практиці здобуті теоретичні знання щодо оцінювання конкурентоспроможності галузей національної економіки;
- ✓ визначати ключові фактори успіху в окремій галузі;
- ✓ за результатами аналізу галузі і конкуренції в ній робити висновок про привабливість або непривабливість галузі на даний момент і в перспективі;
- ✓ використовувати структуру п'яти сил Портера при якісній оцінці стратегічної позиції досліджуваного підприємства галузі;
- ✓ розробляти комплекс заходів, направлених на протидію впливам основних конкурентних сил;
- ✓ визначати рейтинги країн за допомогою всесвітньо відомих моделей.

**Мета:** ознайомлення з концептуальними підходами методології оцінювання конкурентоспроможності підприємств, галузей і національних економік держав в умовах посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів. Навчитися використовувати на практиці методологічні підходи щодо діагностики

конкурентного середовища на різних рівнях здійснення господарської діяльності з метою вироблення стратегії подальшого розвитку підприємства, галузі, країни.

***Ключові слова:** конкуренція, конкурентне середовище, чинники конкурентного середовища, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, діагностика, ключові фактори успіху, сили конкуренції, стратегія*

### **Тема 3.1 Галузеве конкурентне середовище**

Функціонування підприємства в умовах ринкової економіки передбачає його взаємодію з іншими суб'єктами господарювання в межах окремої галузі на основі конкурентної боротьби.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11.01.2001р. визначає **конкуренцію** як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [11].

Конкуруючи на певному ринку, підприємства повинні враховувати наявні зовнішні умови господарювання, серед яких: сукупність правил започаткування та ведення бізнесу, сформована інфраструктура, характер конкуренції, ефективність діяльності конкурентів, особливості оподаткування, обсяг ринку тощо. Ці фактори формують конкурентне середовище, яке суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємств [29].

В широкому сенсі, **конкурентне середовище** – це сукупність конкурентних взаємодій ринкових агентів, спрямованих на отримання конкурентних переваг, координованих у межах встановлених інституційних обмежень.

Аналіз вітчизняних і зарубіжних праць з питань конкуренції засвідчив існування різних підходів до визначення конкурентного середовища. У таблиці 3.1 розкриваються основні підходи до дефініції «конкурентне середовище».

*Таблиця 3.1*

#### **Підходи до дефініції «конкурентне середовище»**

Автор	Визначення	Джерело
Б. Злобін	Торгово-діяльнісна складова ринку (за наявності в ній конкурентів), в якій здійснюється маркетингова подія	[10]
Г. Азовс	Сукупність суб'єктів ринку та їх відносин, що виникають при конкурентній боротьбі та визначають інтенсивність конкуренції	[1]
С Букін	Система конкурентної взаємодії конкретних господарюючих суб'єктів з приводу економічних умов і результатів їх господарської діяльності, поведінка яких обумовлена об'єктивною дією законів ринкової економіки і примусовою формою регулюючих обмежень з боку держави	[6]
В. Базилевич	Сукупність умов, що визначаються структурними та поведінковими показниками, які характеризують ступінь конкурентності ринку	[3, С. 24-28]

Автор	Визначення	Джерело
Т. Щербаківа	Бажане співвідношення конкурентних і монополюно-регулюючих сил	[48]
А. Гальчинський, В. Гесць	Результат взаємодії умов та чинників, які створюють необхідне оточення для досягнення суб'єктами господарювання конкурентних переваг	[39, С. 247]
А. Гязіова, Т. Чечелєва	Сукупність економічних, правових, організаційних, політичних умов і факторів, що забезпечують рівні можливості для всіх учасників ринкових відносин в їх господарській діяльності	[49, С. 144-145]
З. Галушка, І. Комарницький	Складна економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих суб'єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію	[7]
С. Клименко, Т. Омеляненко	Результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, який визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію	[42]
З. Григорова, Ю. Мудрієвська	Сукупність зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі	[8, С. 126-130]
С. Нестеренко	Сукупність ринкових чинників, що визначають функціонування товаровиробників і споживачів, а також їх взаємозв'язків у процесі конкуренції	[25]
Н. Усик	Інституційні умови координації діяльності суб'єктів ринку	[43, С. 33-42]
Т. Білоусько	Сукупність умов, в яких діють господарські суб'єкти та їх відношення, які склалися в відповідний період часу з приводу суперництва за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб	[5]

Узагальнюючи вище наведені дефініції, можна констатувати, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу – відносинами між ними.

Конкурентне середовище характеризується мінливістю. На нього впливають конкретні учасники конкурентної боротьби, а характер їх взаємодії визначає інтенсивність конкуренції. Рівень розвитку конкурентного середовища визначається рівнем концентрації пропозиції на галузевому ринку або ступенем концентрації виробництва в галузі.

В рамках окремої галузі *конкурентне середовище* можна трактувати як частину зовнішнього середовища підприємства; сукупність умов, що склалися і в яких діють господарюючі суб'єкти, діяльність яких характеризуються схожістю виробленої продукції (виконуваних робіт, наданих послуг) і задоволенням завдяки їх (продукції, робіт, послуг) споживанню однакових потреб; взаємовідносини суб'єктів галузі в певний період часу на засадах суперництва [31, С. 69].



Конкурентні відносини можливі на наступних рівнях:

1 Мікрорівні, що об'єднує конкретні види продукції, виробництва, підприємства. Конкурентоспроможність підприємства досягається завдяки вмілому використанню організаційно-управлінських, науково-технічних, економічних, виробничих, маркетингових та інших засобів ведення ефективної господарської діяльності.

2 Мезорівні – галузі та корпоративні об'єднання підприємств і фірм. На даному рівні формуються перспективи розвитку галузі корпорації, що охоплює групу підприємств, також створюються ключові передумови для успішної роботи підприємств, науково-технічні розробки, принципово нові технологічні рішення, орієнтовані на тривалу перспективу

3 Макрорівні – національні економіки. Макроконкурентоспроможність проявляється через здатність в умовах вільної сумлінної конкуренції виробляти товари та послуги, що задовольняють вимогам світового ринку, їх реалізація збільшує добробут країни й окремих її громадян [37, С. 252].

Причому мікро- та мезорівень конкурентного поля можуть мати як національний, так і міжнародний масштаби [51, С. 142].

Активність конкурентного середовища проявляється через низку принципів, що наведені в таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

**Базові принципи формування, функціонування і розвитку конкурентного середовища\***

Принцип	Зміст принципу
1	2
Рухомості	Швидкість, з якою виникають зміни в оточенні організації. Рухомість може бути вище для одних організацій і нижче для інших
Складності	Число факторів, на які підприємство повинно реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору
Невизначеності	Наявність інформації, якою володіє організація з приводу конкретного фактору та її надійність
Динамічності	Визначення тенденцій розвитку ринку, проведення глибокого аналізу динаміки та інтенсивності розвитку ринку
Економічної свободи суб'єктів ринку	Кожен учасник є незалежним від інших і вільним щодо вибору законних і добросовісних форм і методів конкурентної боротьби
Економічної ефективності	Головною задачею фінансового управління для кожного суб'єкта ринку є забезпечення економічної ефективності його діяльності
Свободи ціноутворення	Ціни на ринку складаються під впливом попиту та пропозиції, завдяки чому відбувається ринкове регулювання цін, і як наслідок, доходів підприємств
Єдності простору	Правила роботи на ринку повинні бути єдиними на всій території, проведення єдиної економічної політики
Підтримки конкуренції	Заради досягнення суспільно важливих результатів держава бере на себе функції щодо створення конкурентного середовища
Протистояння появи недобросовісної конкуренції	Застосування законодавчо затверджених заходів щодо попередження, обмеження та припинення монополістичної діяльності та недобросовісної конкуренції

\* складено за матеріалами [2; 31, С. 69; 45]

Конкурентне середовище формують види, типи та форми конкуренції, її методи, структура та особливості ринку, характер його державного регулювання [25].

Дослідження конкурентного середовища передбачає визначення чинників, які впливають на силу конкурентної боротьби. Чинники конкурентного середовища можна поділити на дві основні групи:

1 Чинники прямої дії – кількість та поведінка споживачів, конкурентів та постачальників, характер і темп зростання попиту на продукцію, державна політика у сфері регулювання конкуренції.

2 Чинники опосередкованого впливу – загальноекономічна ситуація в країні, наявність та структура ресурсів, екологічний стан, рівень інноваційності виробництва, якість та розвиненість правового поля функції суб'єктів господарювання, культурні традиції, цінності тощо [30].

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому підприємство повинно правильно оцінити своїх конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб розробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, спрямовані на створення і підтримку власних конкурентних переваг.

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

В свою чергу конкурентні переваги класифікуються як:

– конкурентні переваги нижчого порядку (наприклад, використання дешевої робочої сили, дешевої сировини тощо). Такі переваги постійно і легко втрачаються внаслідок підвищення зарплати і цін на ресурси, або використання більш дешевих ресурсів конкурентами;

– конкурентні переваги вищого порядку (наприклад, застосування унікальної технології, наявність кваліфікованого персоналу, виробництво унікальної продукції, високий імідж підприємства). Такі конкурентні переваги забезпечують стійку конкурентоспроможність підприємства в галузі [36].

Орієнтовні загальні конкурентні переваги для всіх галузей національної економіки можна розподілити на зовнішні і внутрішні (табл. 3.3).

Важливим у процесі аналізу конкурентного середовища галузі є діагностика її конкурентоспроможності.

**Конкурентоспроможність галузі** – здатність створювати зростаючий обсяг доданої вартості на основі підвищення ефективності використання чинників виробництва, забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу і освоєння нових ринків [35, С.56].

Вона визначається наявністю в ній технічних, економічних та організаційних умов для створення, виробництва й збуту (з витратами не вищими, ніж інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів [9, с.27].

**Типові конкурентні переваги галузей [38, С.52-53]**

Зовнішні	Внутрішні
Висока конкурентоспроможність країни	Значна потреба в продукції галузі
Активна державна підтримка малого та середнього бізнесу	Оптимальний рівень концентрації, спеціалізації та кооперації в галузі
Якісне правове регулювання економіки країни	Оптимальний рівень уніфікації та стандартизації проєкції галузі
Відкритість суспільства та ринків	Значна частка конкурентоспроможного персоналу в галузі
Високий науковий рівень управління економікою	Якісна інформаційна та нормативно-методична база управління в галузі
Гармонізація національної системи стандартизації та сертифікації з міжнародною системою	Конкурентоспроможні постачальники
Державна підтримка науки й інноваційної діяльності	Доступ до якісної дешевої сировини й інших ресурсів
Висока якість інформаційного забезпечення управління країною	Високий рівень нововведень (запатентовані товари, технології, інформаційні системи)
Високий рівень інтеграції в межах країни та світового співтовариства	Конкурентоспроможні менеджери
Низькі податкові ставки в країні	Дієва система забезпечення конкурентоспроможності організацій галузі
Низькі відсоткові ставки в країні	Проведення сертифікації продукції
Доступні та дешеві ресурси	Ексклюзивність продукції галузі
Якісна система підготовки та перепідготовки управлінських кадрів	Висока ефективність організації галузі
Сприятливі кліматичні умови та вигідне географічне положення країни	Значна частка експорту наукомістких товарів
Високий рівень конкуренції в усіх галузях	Значна відносна частка конкурентоспроможних організацій

Основною метою дослідження конкурентного середовища певної галузі є визначення стану ринку на певний момент часу і прогнозування тенденцій його розвитку. Процедура оцінювання конкурентоспроможності галузі, як правило, виражена чітко визначеною послідовністю кроків. Основними етапами діагностування конкурентоспроможності галузі є:

1. Визначення профілю галузі та її загальна характеристика.
2. Оцінка рушійних сил розвитку галузі.
3. Діагностування основних сил конкуренції.
4. Оцінка конкурентних позицій підприємств-суперників.
5. Аналіз найближчих конкурентів.
6. Визначення провідних (ключових) чинників успіху в галузі, їх оцінка.
7. Оцінка перспектив розвитку галузі [16; С. 158].

Аналіз ситуації в галузі, як правило, починається з визначення основних економічних характеристик (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Приклади стратегічної важливості основних економічних характеристик галузі\***

Фактор/характеристика	Стратегічна важливість
1	2
Розміри ринку	Великі ринки приваблюють потужні компанії із сильними конкурентними позиціями в галузі, а невеликі їм не цікаві
Темпи зростання та стадія, на якій перебуває галузевий ринок	На ринок, який швидко зростає легко проникнути; уповільнення його зростання призводить до виходу з ринку та банкрутства неефективних підприємств
Прибутковість галузі	Зумовлює збільшення чи зменшення кількості підприємств на ринку
Галузеві бар'єри	Високі бар'єри захищають позиції підприємств, які вже діють на ринку, а низькі роблять їх уразливими для підприємств-новачків
Вимоги до обсягів потрібних капіталовкладень	Жорсткі вимоги підвищують рівень ризику, вхідні та вихідні галузеві бар'єри; стає важливим точний розрахунок часу
Кількість підприємств-конкурентів у галузі та їх розміри (частка галузевого ринку)	Від цього залежить модель конкуренції (чиста, монополістична, олігополія, чиста монополія)
Темпи та напрями технологічних змін у виробництві та створенні нової продукції	Швидкі технологічні зміни підвищують ризик підприємств: інвестиції за таких умов можуть бути малоефективними через швидке моральне старіння продукції, скорочення життєвого циклу товару
Рівень диференціації продукції галузі	Товари чи послуги підприємств можуть бути високо диференційованими, диференційованими чи стандартними. Якщо продукція підприємств галузі однакова (стандартна), то це зручно для покупців, їм простіше змінювати продавців
Ступінь і напрям інтеграційних зв'язків між підприємствами галузі	Вертикальна інтеграція підвищує вимоги до обсягу капіталу, збільшує різницю в конкурентоспроможності та витратах на виробництво між підприємствами з різним ступенем інтеграції
Економія на масштабах виробництва (транспортування, маркетингу, реклами)	Збільшує частку галузевого ринку, потрібну для підвищення конкурентоспроможності за витратами
Надлишки чи дефіцит виробничих потужностей	Надлишок призводить до падіння цін і прибутків, дефіцит – до зростання цін і прибутків підприємств
Темпи відновлення асортименту продукції	Швидке відновлення скорочує цикл товару, збільшує ризик випередження з боку конкурентів

\* складено за джерелами [22; 38, С. 349-350]

Вітчизняна та іноземна практика діагностування конкурентоспроможності дає підстави виділити наступні методи оцінки галузевої конкурентоспроможності, наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Методи оцінки галузевої конкурентоспроможності\*

Назва методу	Зміст	Практична значимість
1	2	3
<i>Галузь</i>		
Методика М. Портера	<p>До 5 сил, які здійснюють вплив на фірму в галузі відносяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ нові конкуренти (нові гравці на ринку)<sup>4</sup></li> <li>▪ існуючі конкуренти в галузі;</li> <li>▪ компанії, які пропонують продукти-замінники;</li> <li>▪ вплив постачальників;</li> <li>▪ вплив клієнтів.</li> </ul> <p>Чим слабше вплив конкурентних сил, тим більше можливостей для отримання високого прибутку в галузі має компанія. І навпаки, чим вище вплив конкурентних сил, тим більше ймовірність, що жодна з компаній не в змозі буде забезпечити високу прибутковість капіталовкладень. Середня прибутковість галузі визначається найбільш впливовими конкурентними силами.</p>	Визначення інтенсивності і вираженості конкурентних сил в галузі, знаходження такої позиції, в якій компанія буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе зі свого боку впливати на них
Методика А.А. Томпсона та Дж. Стріклєнда	<p>Послідовність методики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ визначення основних економічних показників, які характеризують галузь;</li> <li>▪ аналіз конкурентних сил, що діють у галузі, оцінка їх впливу на ситуацію в галузі;</li> <li>▪ виявлення чинників, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі;</li> <li>▪ вибір компаній, які мають найсильніші та найслабкіші конкурентні позиції;</li> <li>▪ прогноз найбільш ймовірних кроків стратегічних конкурентів;</li> <li>▪ визначення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі;</li> <li>▪ прийняття рішення щодо привабливості галузі та забезпечення високого рівня прибутковості.</li> </ul>	Аналіз загальної ситуації та конкуренції в галузі. Результати аналізу дозволяють розробити стратегію у відповідності із загальною ситуацією в галузі і прийняти рішення щодо доцільності інвестиції на розширення діяльності підприємства в даній галузі
Карта стратегічних груп	<p>Послідовність методики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ обрання найсуттєвіших характеристик підприємств галузі. Виділення двох з них;</li> <li>▪ складання матриці-карти за обраними характеристиками, уникаючи при цьому кореляції між ними;</li> <li>▪ розрахунок обраних характеристик за підприємством, розміщення підприємств на «карті»;</li> <li>▪ об'єднання «близьких» за розташуванням на карті підприємств в одну стратегічну групу;</li> <li>▪ побудова кіл навколо стратегічних груп, де радіус кола дорівнює загальному обсягу продажу підприємств стратегічної групи в галузі.</li> </ul>	Аналіз стратегічних груп. Дозволяє виявити основних конкурентів підприємства, які знаходяться з ним в одній стратегічній групі або в «близькій» стратегічній групі

Назва методу	Зміст	Практична значимість
1	2	3
Індекс концентрації	$Cr_i = \sum_{i=1}^n q_i,$ <ul style="list-style-type: none"> <li>де <math>q_i</math> - частка продажу і-того підприємства, %</li> </ul>	Визначення питомої ваги товарообігу окремого підприємства в загальному товарообігу по галузі. Показник фактично ігнорує структуру розподілу ринкових часток між компаніями. Як правило, використовується в сукупності з іншими показниками концентрації
Індекс Херфіндаля-Хіршмана	$HHI = \sum_{i=1}^m q_i^2,$ <p>де <math>q_i</math> - частка продажу кожного з <math>m</math> підприємств галузі.  <math>2000 \leq HHI \leq 10000</math> – ринок концентрований;  <math>1000 \leq HHI &lt; 2000</math> – помірно концентрований;  <math>HHI &lt; 1000</math> – низько концентрований</p>	Відстеження розподілу і перерозподілу часток між фірмами, що діють на ринку
Індекс Холла-Тайдмана (Індекс Розенблюта)	$I_r = \frac{1}{2 \cdot \sum_{i=1}^n (i \cdot D_i) - 1},$ <p>де <math>D_i</math> - частка продажу і-того підприємства, %;  <math>i</math> - ранг частки підприємства від максимуму до мінімуму.  Якщо <math>I_r = 1</math> - ринок висококонцентрований монопольний;  <math>I_r = 1/m</math>, де <math>m</math> - кількість конкурентів;  Чим <math>m \rightarrow \max</math>, тим ринок менш концентрований</p>	Визначення ступеня концентрації ринку через кількість конкурентів. Можливість враховувати інформацію про ранг окремих фірм на ринку поряд з інформацією про частки фірм на ринку
Коефіцієнт відносної концентрації	$K = (20 + 3\beta) / \alpha,$ <p>де <math>\beta</math> – частка найбільших підприємств у загальній кількості учасників ринку, %;  <math>\alpha</math> – частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу продажу, %</p>	Акцентує увагу на підприємствах, що є впливовими на ринку
Чотирьох-частковий показник концентрації	$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP},$ <p>де <math>OP_1</math> - максимальний обсяг реалізації серед підприємств галузі;  <math>OP_2</math> - другий за розміром;  <math>OP_3</math> - третій за розміром;  <math>OP_4</math> - четвертий за розміром;  <math>OP</math> - загальний обсяг реалізації продукції певної галузі.  Якщо <math>70 \leq CR_4 \leq 100</math> - ринок висококонцентрований;  <math>45 \leq CR_4 &lt; 70</math> - помірно-концентрований;  <math>CR_4 &lt; 45</math> - низько концентрований</p>	Дозволяє оцінити ступінь монополізації ринку і проаналізувати можливості для змови, картелювання та встановлення єдиної цінової політики.

Назва методу	Зміст	Практична значимість
1	2	3
Крива Лоренца (Коефіцієнт Джині)	$G = \left(\frac{1}{n}\right) \times \sum  (i-1)A_i - iA_i , \quad i = 1, \dots, n,$ <p>де <math>A_i</math> – нагромаджене (кумулятивне) значення часток найбільших підприємств ринку;  <math>n</math> – загальна кількість підприємств, що реалізують дану продукцію.  <math>0 &lt; G &lt; 1</math></p> <p><math>G \rightarrow 1</math> – висока нерівномірність розподілу ринкових часток між продавцями і відповідно вище концентрація на ринку</p>	<p>Крива показує, яка частина загального обсягу випуску припадає на частку певної частини підприємств, що залежно від своїх розмірів розподілені по різних групах.</p> <p>Однак показник вимірює лише відносні розміри фірм і не враховує зміни кількості конкурентів</p>
Індекс Лернера	$L = \frac{P - MC}{P},$ <p>де <math>P</math> – ціна одиниці продукції;  <math>MC</math> – граничні витрати, пов'язані з виробництвом додаткової одиниці продукції.  <math>L = 0</math> – досконала конкуренція;  <math>L = 1</math> – ринок монополізований</p>	<p>Вимірювання ступеня монополізації ринку</p>

\* складено за джерелами [4, С. 370; 9; 15; 16; 24, С. 42; 26; 27; 28, С. 117; 33, С. 70; 41, С. 143; 44; 46; 50, С. 205-212]

Так, виходячи з вище наведеної теоретичної інформації, основні галузі української економіки за ступенем конкурентоспроможності можна розподілити на 4 категорії:

1. Дуже сильна конкурентна позиція – чорна металургія;
2. Сильна конкурентна позиція – кольорова металургія, електроенергетика, нафтохімічна, лісова, зв'язок і комунікації;
3. Посередня конкурентна позиція – хімічна, автомобільна, суднобудування (цивільне), машинобудування, приладобудування, харчова промисловість;
4. Слабка конкурентна позиція – авіаційна (цивільна), електронна, текстильна [12, С.22].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства як складової галузевого конкурентного середовища доречно здійснювати, застосовуючи наступні відомі методики в їх комплексі:

- SWOT-аналіз;
- GAP-аналіз;
- LOTS-аналіз;
- PIMS-аналіз;
- STEP-аналіз;
- SPACE-аналіз;
- Shell / DPM;
- Модель аналізу Мак-Кінсі;
- Методика Ансоффа щодо КСФ;

- Теорія конкурентних переваг М. Портера;
- Метод експертного оцінювання;
- Фінансово-економічний метод;
- Зважених рейтингових оцінок;
- Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена;
- Метод вивчення профілю об'єкта;
- Матриця конкурентного профілю;
- Модель БКГ;
- Бенчмаркінг тощо [16, С. 159].

Враховуючи відсутність єдиної універсальної методики, яка б давала можливість оцінити конкурентоспроможність будь-якого підприємства в межах галузі та необхідність адаптації закордонних методів діагностики для потреб вітчизняної економіки, автори І.З. Должанський і Т.О. Загорна систематизували інформацію щодо можливості і доцільності застосування найбільш відомих і розповсюджених методів оцінки конкурентоспроможності (табл. 3.6).

Після отримання результатів застосування вище наведених методик діагностики конкурентоспроможності галузі можна переходити до узагальнення *ключових факторів успіху в галузі*, під якими розуміють дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма має забезпечити задля своєї конкурентоспроможності та досягнення фінансових успіхів.

Конкурентна перевага може стати ключовим фактором успіху за наступних умов:

- 1) забезпечується унікальність власної марки фірми протягом тривалішого часу порівняно з конкурентами;
- 2) задовольняються специфічні потреби клієнта;
- 3) наявні специфічні можливості та ресурси підприємства, які важко або неможливо імітувати конкурентам.

Ключові фактори успіху є обов'язковими факторами, які мають бути притаманні підприємствам галузі для їх успішного функціонування в даній галузі.

Процес визначення ключових факторів галузі включає два основні напрями – зовнішній аналіз (аналіз попиту і конкуренції) та внутрішній аналіз (аналіз сильних і слабких сторін підприємства) [17, С. 223-235]

Ключові фактори успіху в різних галузях відмінні, вони також змінюються залежно від стадії розвитку галузі. В таблиці 3.7 наведені приклади типових ключових факторів успіху для різних галузей.



Таблиця 3.6

## Критичний аналіз можливостей використання методів оцінки конкурентоспроможності [9, С. 74]

1	2	3	4	5	6
Модель аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Перевага	Недолік	Доцільність застосування на вітчизняних підприємствах
Модель БКГ	Темп зростання ринку. Відносна ринкова частка	Обсяг продажів. Питомі витрати	Простота використання, дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку підприємства	Мала кількість аналізованих факторів. Не робиться аналіз причини явища. Побудова відбувається на не чіткому визначенні частки ринку. Змінні не кращим способом характеризують діяльність підприємства	Доцільна для аналізу стратегічних господарських одиниць у рамках підприємства, однак утруднено визначення частки ринку
Метод «Мак-Кінзі»	Привабливість ринку. Конкурентоспроможність фірми	6 змінних привабливості ринку. 9 змінних відносно переваги фірми на ринку	Порівняно з БКГ пропонує більш детальний аналіз. Дає можливість визначити стратегічне положення фірми. Пропонує стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Високі вимоги до компетенції експертів	Розбивка осей матриці спірна. Втрачається значення певних факторів при підсумовуванні декількох оцінок. Не дає можливості визначити, як варто перешикувати структуру бізнес портфеля підприємства. Пропоновані стратегії маркетингу поверхневі.	Застосування недоцільне через можливі похибки при виконанні і невизначеності результатів

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
Модель Shell / DPM	Конкурентна позиція фірми. Привабливість галузі. Перспективність	13 змінних, що характеризують конкурентоспроможність підприємства. 13 змінних, що характеризують привабливість галузі	Ефективна в рамках капіталомістких галузей промисловості. Последнє якісні й кількісні показники в єдину параметричну систему. Велика кількість змінних, дозволяє зробити глибокий і системний аналіз факторів	Важко вибрати з великого набору змінних, найбільш значимі. Присвоєння питомих ваг змінним при конструюванні шкал матриці дуже утруднено. Важко оцінити, які з змінних найбільш значимі. Проведення аналізу потребує багато часу й високої компетенції експертів	Через перераховані недоліки й обмеження не уявляється можливим
Метод LOTS	Існуюче положення фірми. Стратегії діяльності. Довгострокові цілі. Короткострокові цілі. Кадровий потенціал. Плани розвитку.	Індивідуально вибираються змінні по кожному фактору	Проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	Труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу. Не оцінюється діяльність підприємства за основними елементами маркетингу	Застосування можливе
Модель PIMS	П'ять груп факторів: - привабливість ринкових умов; - чинність конкурентних позицій; - ефективність використання	37 стратегічних (ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція та ін.) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі,	Дозволяє визначити, які стратегії варто застосовувати в конкурентних ринкових умовах. Можливість одержання прогнозних оцінок,	Результати мають орієнтований характер. Складність аналізу робить його недоступним для широкого кола користувачів методики.	Через перераховані недоліки й обмеження не уявляється можливим

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
<p>інвестицій; - використання бюджету; - поточні зміни в положенні на ринку</p>	<p>інтенсивність потоків капіталу)</p>	<p>щодо того, що відбудеться в довгостроковій і короткостроковій перспективах при проведенні певних стратегічних змін. Використовується широке коло показників</p>	<p>Необхідна велика база даних, одержання яких досить проблематичне</p>	<p>Недостатньо враховуються фактори зовнішнього середовища. Для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці. Потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу</p>	<p>Застосування необхідне</p>
<p>Ситуаційний (SWOT) аналіз</p>	<p>Внутрішнє середовище: - маркетинг; - фінанси; - виробництво; - організація й кадри.</p>	<p>По кожному фактору визначаються показники в індивідуальному порядку</p>	<p>Дає можливість зіставити погрози й можливості ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства. Дopusкає розробку стратегій діяльності</p>	<p>Піддаються оцінці лише елементи маркетингу. Відсутність стратегічних рішень і рекомендацій. Не враховується конф'юнктура ринку й галузева структура</p>	<p>Застосування можливе</p>
<p>Метод експертного оцінювання</p>	<p>Продукт. Ціна. Канали збуту. Просування продукту на ринку</p>	<p>Дає можливість оцінити діяльність конкурентів на ринку при відсутності даних про їх фінансово-господарську діяльність</p>	<p>По кожному фактору вибираються свої змінні</p>		

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
<p>Модель Хофера/Шенделя</p>	<p>Стадії розвитку ринку (ЖЦ). Ефективність щодо конкурентів</p>	<p>1-5 змінних сильних сторін підприємства. 6 змінних, що характеризують стадії ЖЦ</p>	<p>Дає можливість визначити бізнес-стратегію</p>	<p>Прийнята в основному для корпоративного бізнес-портфеля або для взаємозалежних видів бізнесу</p>	<p>Не доцільне</p>
<p>Фінансово-економічний метод</p>	<p>Виділяються різні групи показників: - ліквідність підприємства. - управління активами. - управління оборотністю підприємства. - рентабельність підприємства</p>	<p>Вибираються коефіцієнти по кожній групі показників</p>	<p>Дається об'єктивна й повна оцінка сильних і слабких сторін підприємства. Складання ринкового рейтингу. Проста й доступність у використанні</p>	<p>Не враховуються елементи комплексу маркетингу. Залишається без уваги менеджмент підприємства</p>	<p>Застосування можливе й необхідне</p>

Таблиця 3.7

**Основні типи ключових факторів успіху для різних галузей\***

Галузь / вид діяльності	Можливі чинники
1	2
Текстильна промисловість	<ul style="list-style-type: none"> <li>–дизайн і асортимент продукції;</li> <li>–невеликі виробничі витрати;</li> <li>–імідж фірми;</li> <li>–швидка адаптація зміни моди</li> </ul>
Харчова промисловість	<ul style="list-style-type: none"> <li>–імідж фірми;</li> <li>–якість продукції;</li> <li>–простота технології;</li> <li>–повне завантаження виробничих потужностей;</li> <li>–ефект масштабу;</li> <li>–інтенсивна збутова мережа;</li> <li>–ефективне маркетингове позиціонування;</li> <li>–інтенсивна реклама</li> </ul>
Фармацевтична промисловість	<ul style="list-style-type: none"> <li>–фінансові ресурси;</li> <li>–дослідницька база;</li> <li>–інновації;</li> <li>–збутова мережа</li> </ul>
Нафтогазова промисловість	<ul style="list-style-type: none"> <li>–джерела сировини;</li> <li>–комунікації</li> </ul>
Сталеплавильне виробництво	<p>Досягнення відносно низького рівня витрат і цін за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–економії на масштабах виробництва;</li> <li>–зниження рівня оплати праці</li> </ul>
Виробництво зброї	<ul style="list-style-type: none"> <li>–дослідницька база;</li> <li>–підтримка уряду;</li> <li>–сервісні можливості</li> </ul>
Авіаперевезення	<ul style="list-style-type: none"> <li>–виробничі фонди;</li> <li>–кваліфікований персонал;</li> <li>–імідж фірми</li> </ul>
Банківські послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>–підвищення доходності капіталу;</li> <li>–спеціалізація і надання кращих відсоткових ставок для вузьких ринкових ніш;</li> <li>–покращення сервісу надання банківських послуг, швидкості і зручності здійснення операцій за рахунок оновлення і спрощення бізнес-процесів;</li> <li>– розвиток мобільного інтернет-банку і підвищення технологічного рівня здійснення послуг;</li> <li>–лідерство в безпеці, надійності і захисті активів;</li> <li>–спрощення здійснення покупки і зниження комісій за допомогою банківських карт</li> </ul>

Галузь / вид діяльності	Можливі чинники
1	2
Готельні послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень сервісу;</li> <li>– фокусування на якості обслуговування певних груп клієнтів;</li> <li>– перевага низької ціни (за умови існування можливості отримання більш високого прибутку порівняно з конкурентами);</li> <li>– зручність користування послугою і мінімізація часу клієнта;</li> <li>– надання безкоштовних додаткових послуг;</li> <li>– вигідні програми лояльності, які стимулюють повторні покупки і більш часте користування послугами готелів;</li> <li>– зручне місцезнаходження готелю для певних груп клієнтів;</li> <li>– наявність необхідних додаткових послуг (конференц-зал, wi-fi, Інтернет, басейн, салон краси, ресторан тощо);</li> <li>– унікальний стиль декорування і обслуговування готелю</li> </ul>
Туристичні послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень сервісу;</li> <li>– фокусування на якості обслуговування певних груп клієнтів;</li> <li>– перевага низької ціни (за умови існування можливості отримання більш високого прибутку порівняно з конкурентами);</li> <li>– зручність користування послугою і мінімізація часу клієнта;</li> <li>– вигідні програми лояльності, які стимулюють повторні покупки;</li> <li>– лідерство в одному з видів туризму;</li> <li>– наявність всіх необхідних супутніх послуг;</li> <li>– цікаві програми подорожей;</li> <li>– наявність мобільного супроводу і висока технологічність послуги;</li> <li>– вигідні «гарячих» турів</li> </ul>
Торгівельна діяльність (роздрібна торгівля)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– широта асортименту, ексклюзивність продажу на окремій території;</li> <li>– можливість встановлення низьких цін;</li> <li>– гарантійне і післяпродажне обслуговування;</li> <li>– наявність безкоштовних бонусів для споживачів;</li> <li>– привабливість промо-пропозицій;</li> <li>– якість, сучасність;</li> <li>– компетентність персоналу;</li> <li>– легкість і зручність вибору, економія часу споживача;</li> <li>– комп'ютеризованість бізнесу і наявність Інтернет-торгівлі;</li> <li>– вигідні програми лояльності;</li> <li>– рекомендації експертів з вибору товарів для споживачів;</li> <li>– зручне місце розташування роздрібної точки</li> </ul>

\* складено за джерелами [17, С. 226-227; 27; 38, С. 358]

В результаті аналізу сильних і слабких сторін підприємства можна визначити основні ключові фактори успіху в кожній сфері діяльності певного підприємства (табл. 3.8).

Результати аналізу галузі і конкуренції в ній дозволяють зробити висновок про привабливість або непривабливість галузі на даний момент і в перспективі.

**Приклади ключових факторів успіху за сферами їх визначення [17, С.228]**

Сфера діяльності підприємства	Види ключових факторів успіху
Технологія	<ul style="list-style-type: none"> <li>–наукові інновації (особливо для медицини, фармацевції, комп'ютерної галузі та інших високотехнологічних галузей;</li> <li>–інновації, інноваційний потенціал;</li> <li>–розробка нових товарів</li> </ul>
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>–низька собівартість продукції за рахунок ефекту масштабів, ефекту досвіду;</li> <li>–висока якість товару, низький рівень браку;</li> <li>–гнучкість виробництва та швидкість його адаптації до умов попиту;</li> <li>–розташування підприємства – економія на транспортних витратах</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>–продуктивність праці;</li> <li>–кваліфікація персоналу</li> </ul>
Збут	<ul style="list-style-type: none"> <li>–збутова мережа;</li> <li>–відносини з торговими посередниками;</li> <li>–власна збутова мережа;</li> <li>–низькі витрати реалізації;</li> <li>–обслуговування споживача</li> </ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>–знання потреб споживачів;</li> <li>–відповідність товару вимогам споживача;</li> <li>–імідж, ефективна реклама;</li> <li>–розгалужена дистрибуційна система;</li> <li>–сервісне обслуговування споживача;</li> <li>–ефективна цінова політика</li> </ul>
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>–інформаційні системи (в авіаперевезеннях, складах, готелях);</li> <li>–ефективний процес прийняття рішень відповідно до зміни зовнішнього середовища;</li> <li>–ефективна організаційна структура підприємства;</li> <li>–ефективна система фінансового контролю</li> </ul>

**Тема 3.2 Модель 5 сил конкуренції**

Відомий фахівець у галузі конкуренції, американський учений М. Портер, стверджуючи, що на світовому ринку конкурують не країни, а фірми, поставив завдання виявити ті властивості країни, які найбільшою мірою сприяють успіху національних фірм у міжнародній конкуренції. Об'єднуючи у своїй теорії конкурентних переваг мікро-, макро- і мезорівень, він переклав проблему макроконкурентоспроможності на мезорівень. Це дозволило уникнути багатьох питань, що не відносяться безпосередньо до економіки, і сконцентрувати увагу на прагматичних завданнях окремих фірм або галузевих об'єднань. Так в 1979 р. з'явилась модель «5 сил галузевої конкуренції», яка отримала визнання завдяки журналу Harvard Business Review і стала візитівкою школи позиціонування в сучасному стратегічному управлінні [32, С. 143].

Зміст ідеї, покладеної в основу моделі «п'яти конкурентних сил», заключається в тому, що поточний і перспективний стан конкуренції в галузі визначається наступними 5 базовими факторами або силами:

- власне конкуренцією між підприємствами-операторами даної галузі;
- впливом (владою) постачальників;
- впливом (владою) споживачів;
- впливом (владою) виробників товарів-замінювачів;
- загрозою появи нових конкурентів (вплив потенційних конкурентів)

(рис. 3.1).

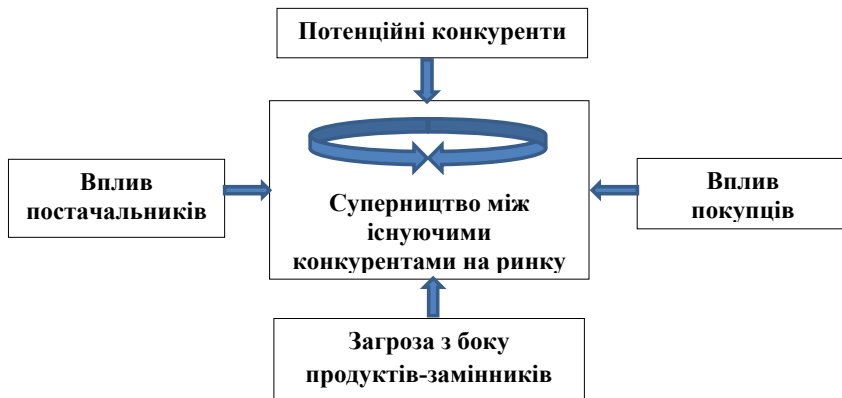


Рис. 3.1. Матриця 5 сил М. Портера

Охарактеризуємо докладніше кожну складову моделі.

1. Центральне місце в моделі належить конкуренції між підприємствами-виробниками різних версій одного і того ж товару чи послуги. У будь-який час в якості центрального фактора конкуренції тут можуть виступати: ціна, новий або поліпшений товар, розширений асортимент, технічні нововведення, застосування нових методів виробництва, сервіс, стилі, гарантії, зручності тощо.

2. Сили конкуренції, зумовлені загрозою з боку товарів-замінників. Інтенсивність конкуренції з боку товарів-замінників тим сильніше, чим нижче ціна товару-замінника, чим вище його якість і привабливіше зовнішній вигляд, чим нижче вартість «переключення» споживачів на товар-замінник. Найбільш згадуваним індикатором сили конкурентного тиску на виробника з боку виробників замінників є темп зростання їх продажів, плани розширення потужностей і прибутку.

3. Сили конкуренції, зумовлені загрозою появи нових конкурентів. Серйозність загрози з боку можливої появи на ринку нових конкурентів, залежить від двох груп факторів:



- наявності бар'єрів для входу на ринок (необхідний масштаб виробництва, етап життєвого циклу виробу, переваги і лояльність споживачів, необхідний капітал, доступ до каналів розподілу, величина витрат виробництва, державне втручання);

- очікуваної реакції фірм на входить у галузь.

4. Економічний потенціал постачальників. Конкурентний вплив з боку постачальників головним чином залежить від ступеня важливості відповідних витрат для покупця. Основними факторами загрози з боку постачальників є: витрати на виробництво, які відіграють важливу роль для покупця; постачальники представлені кількома великими фірмами, що не обтяжені інтенсивною конкуренцією; покупець не може змінити постачальника через сильну диференціацію його продукції; покупець не є важливим клієнтом для фірми постачальника; у продукції постачальника немає близьких товарів-замінників; постачальники хочуть інтегруватися в галузь покупця; покупець не може інтегруватися в ринок постачальників.

5. Економічний потенціал покупців. Сила впливу на виробників товару і здатність вести торгівлю з боку покупців сильніше, коли: покупці володіють значущістю і їх небагато, вони купують товар великими партіями; галузь продавців складається з великої кількості дрібних фірм; товари стандартизовані і покупець може особисто переходити від одних до інших; є загроза інтегрування продавців у ринок своїх споживачів; купуються товари, які не є важливими для споживачів; товар, що купується не економить гроші покупця; для покупця вигідно користуватися послугами кількох постачальників.

Типи руйнівних сил, які змінюють ринкові умови і інтенсивність дії сил конкуренції (за М. Портером): швидке або повільне зростання довгострокового попиту; зміна у складі покупців і способи використання продукту; оновлення продукту; інновації; маркетингові інновації; вхід і вихід великих фірм; розсіювання технічних і технологічних досягнень; зміна у витратах і ефективності; поява купівельних переваг диференційованого вибору товарів замість товарів масового споживання (або навпаки); зміна в державній політиці та регулюванні; зменшення невизначеності і ризику.

Фактори, що впливають на силу конкурентної боротьби (за М. Портером):

- збільшення числа конкуруючих фірм, коли вони стають відносно порівняні з поглядом розмірів і можливостей, призводить до посилення конкуренції;

- повільне зростання попиту на продукт посилює конкуренцію;

- конкуренція сильніше, коли конкуруючі фірми мають можливість використовувати зниження цін або методи нецінової конкуренції для збільшення продажів;

- недостатня диференціація продуктів посилює конкуренцію;

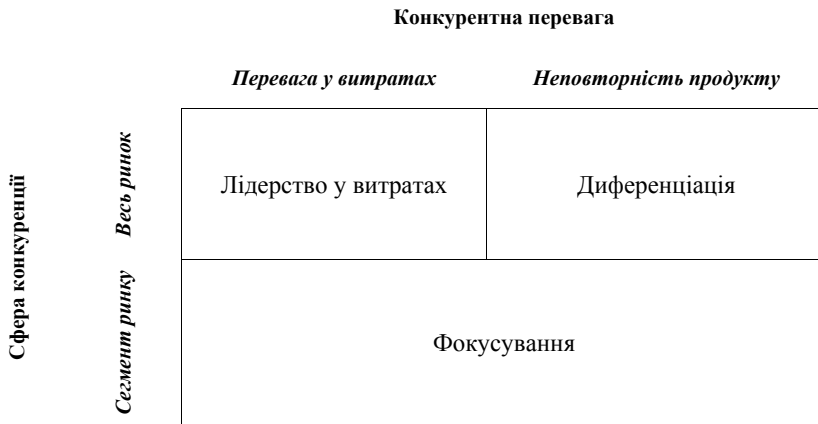
- чим вище віддача від успішних стратегічних маневрів, тим вище конкуренція;

- якщо вихід з бізнесу дорожче, ніж продовження конкуренції, то конкуренція посилюється;

– конкуренція стає більш запеклою і непередбачуваною при збільшенні відмінностей між фірмами в сенсі їх стратегії, кадрового складу, загальних пріоритетів, ресурсів і так далі;

– конкуренція посилюється, коли сильні компанії з інших галузей придбають слабкі фірми і роблять агресивні маневри для впровадження нового конкурента в число сильних суперників [32].

Для успішного функціонування на ринку компанія повинна обрати правильну стратегію розвитку, яка б дозволила здобути їй переваги в конкурентній боротьбі за споживача. При формуванні стратегії підприємства необхідно розробляти комплекс заходів, направлених на протидію впливу основних конкурентних сил. На думку М. Портера існує два основні шляхи оптимального функціонування: мінімізація витрат на виробництво або диференціація продукції чи послуги, які настільки цінуються покупцем, що він готовий заплатити найвищу ціну, щоб отримати їх. При цьому організації можуть вибирати, де застосовувати ці стратегії – на всьому ринку чи в окремому його сегменті (рис. 3.2) [52].



*Рис. 3.2. Матриця конкуренції М. Портера*

Розглянемо сутність кожної зі стратегій, а також визначимо переваги та загрози при виборі однієї з них.

Таблиця 3.9

## Базові конкурентні стратегії М. Портера

Назва стратегії	Сутність стратегії	Передумови застосування	Перспективи для фірми	Загрози для фірми	Класичні приклади застосування стратегій
1	2	3	4	5	6
Лідерство у витратах	Концентрація зусиль на скороченні витрат завдяки доступу до дешевої сировини, скороченню витрат на дослідження, сервіс, рекламу, відмові від обслуговування невеликих обсягів замовлень	Ретельний контроль за постійними витратами, добре відпрацьована конструкція нових товарів, низькі збутові та рекламні витрати, стабільні інвестиції, висока компетентність, жорсткий контроль за витратами і збутом, наявність простих у виготовленні, стандартних товарів	Прибутковість організації навіть за умови сильної конкурентної боротьби, коли інші мають збитки; низькі витрати, які створюють високі вхідні бар'єри для конкурентів і знижують вплив поставальників; більшу свободу дій порівняно з конкурентами	Конкуренти можуть застосувати методи зниження витрат; поява нових технологій може усунути наявні конкурентні переваги, а зосередження на витратах — загальмувати своєчасне виявлення змін на ринку; непередбачена дія чинників може спричинити зменшення розриву в цінах порівняно з конкурентами	«Ford Motor Company» в 1920 р. досягла лідерства за витратами завдяки обмеженню кількості моделей та видів, наступальній вертикальній інтеграції, високоавтоматизованому виробничому процесу. Дана стратегія з часом стала неефективною внаслідок підвищення витрат на стіль, які орієнтувалися на стіль, комфорт, модифікацію продукції. Спроможність фірми «Sharp» впливати на рівень цін фірм-конкурентів «Sony», «Panasonic» була підірвана антидемпінговим законодавством США.

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6
Диференціювання	<p>Виготовлення фірмою товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів</p>	<p>Вимагає значних витрат на маркетингові заходи (наявність маркетингового ноу-хау тощо) для підтвердження особливостей товару. Важливим є передбачення еволюції ринку, координація наукових досліджень, виробництва та маркетингу тощо</p>	<p>Створення високих вхідних бар'єрів, забезпечення особливостей товару, отримання високого прибутку</p>	<p>Ціна товару може досягти такого рівня, що споживачі, незважаючи на переваги товару, перестануть його купувати; можливі копіювання товару іншими організаціями, що веде до зменшення вигод диференціації; зміна вподобань споживачів може спричинити зниження або втрату привабливості товару</p>	<p>Стратегія компанії «7UP», яка презентувала свій продукт як «не Кола». Пова я японського автомобіля класу люкс марки <b>Lexus</b> призвела до зниження конкурентних переваг американських і європейських гігантів Cadillac і Mercedes. <b>Volkswagen «Жук»</b> став найпопулярнішим за продажем автомобілем в США.</p>
Фокусування	<p>Концентрація зусиль на одному або кількох сегментах і досягнення в цих сегментах лідерства. Може ґрунтуватись як на диференціації, так і на лідерстві у витратах, або на обох конкурентних перевагах у межах цільового сегмента.</p>	<p>Аналогічні попереднім відповідним стратегіям. Важливо обрати вузьку цільову аудиторію, яка буде суттєво відрізнятися від інших.</p>	<p>Аналогічні попереднім відповідним стратегіям.</p>	<p>Працюючи з вузькою цільовою аудиторією, компанія буде нести більш високі витрати порівняно з компанією, яка працює на всю галузь. Конкуренти можуть знайти більш вузький сегмент ринку в сегменті, на якому працює компанія.</p>	<p>Французький концерн «Danone»</p>

Таким чином, базові стратегії М. Портера є класикою стратегічного менеджменту, основою для багатьох сучасних стратегій.

Разом з доведеною корисністю моделі «п'яти сил конкуренції», вона містить і певні упущення. Критики теорії М. Портера, зауважують, що:

- концепція «5 сил конкуренції» побудована на основі неокласичної економіки, де фірма розглядається як «чорна скриня», у якій на вході – ресурси, на виході – продукція, і яка намагається отримати прибуток, конкуруючи з іншими суб'єктами ринку;

- в моделі не розглядаються інші сили, наприклад, держава;

- проблеми відносин між стейкхолдерами (зацікавлена сторона: покупці, постачальники, регулюючі органи і т.д.) не розглядаються, що робить оцінку впливу необ'єктивною;

- фактор інститутів (обмеження і стимули поведінки людей) практично не обговорюється в галузевому аналізі;

- модель «п'яти сил конкуренції» статична, як і побудований на її основі галузевий аналіз. Своїми діями учасники ринку впливають на попит. Зміна технології, смаків споживачів і поведінки фірм призводить до зміни меж ринку;

- теорія концентрується на конкуренції (поділі отриманих переваг), а факт співробітництва (створення цінностей) суб'єктів ринку, що направлене на збільшення ринкового попиту, підвищення інформованості споживача, довіри його до продукції) не розглядається;

- здебільшого сили конкуренції та фактори, що їх утворюють, можуть бути оцінені лише якісно.

Враховуючи вище сказане, головною перевагою даної моделі є її методологічна простота. Використання концепції є доцільним у випадках, коли галузь складається з декількох груп конкурентів, при цьому кожна з них займає чітку, відмінну від інших позицію на ринку і має свої власні способи взаємодії зі споживачем.

Модель М. Портера використовується для:

- проведення конкурентного аналізу галузі або ринку;

- визначення і оцінки рівня загроз в межах SWOT-аналізу;

- пошуку оптимальної позиції на ринку, на якій фірма буде максимально захищена від впливу конкурентних сил.

### **Тема 3.3 Чинники конкурентної переваги країни**

Сучасні глобалізаційні перетворення та світові інтеграційні процеси змінюють акценти в конкурентній боротьбі, трансформуючи умови та інструменти формування конкурентних переваг. Глобальні економічні відносини з одного боку розширюють можливості для підприємств і відкривають доступ до світових ресурсів розвитку, а з іншого завдяки ним значно зростають вимоги до рівня конкурентоспроможного потенціалу суб'єктів господарювання, невизначеність та загрози і ризики для підприємств на національних і світових ринках [34].

За таких умов конкурентоспроможність країни виступає ключовою властивістю, яка дозволяє національним товаровиробникам ефективно функціонувати і розвиватися та забезпечувати добробут громадян на основі формування і використання конкурентних переваг країни.

У загальному вигляді **конкурентоспроможність країни** можна визначити як сукупність притаманних конкретній національній економіці факторів, здатних забезпечити пропозицію товарів і послуг, які виготовлені за умов застосування новітніх технологій, вільного і справедливого ринку, зростання доходів населення, що є прийнятним для міжнародної торгівлі за співвідношенням ціна – якість [13, С. 53].

Поняття «конкурентоспроможність країни» є синтезуючим і включає в себе конкурентоспроможність продукції, підприємства, а також галузі [20].

Історичний екскурс в теорію міжнародної торгівлі дозволяє дослідити генезис основних концепцій і поглядів щодо формування конкурентних переваг країни на світовому ринку (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Основні теорії міжнародної конкурентоспроможності країни\***

Школа політекономії / економіки	Теорія (автор)	Зміст конкурентної переваги
1	2	3
Меркантилізм	Протекціонізм (Т. Мен, А. Монкретьєн)	Рекомендації країнам, що прагнули завоювати світові ринки: – регулювання зовнішньої торгівлі з метою збільшення експорту та обмеження імпорту за допомогою квот, тарифів та інших інструментів; – створення значних торгових компаній; – заборона вивезення сировини, а її ввезення повинно бути безмитним, що дасть можливість знизити експортні ціни та підвищити конкурентні переваги національних виробників. Згідно концепції доцільним є стимулювання вивезення національної продукції через надання премій тим виробникам, товари яких користуються попитом в інших країнах завдяки низьким витратам на їх виробництво та високу якість
Класична школа політекономії	Теорія абсолютних переваг (А. Сміт) (концепція фритредерства)	Успіх країни у міжнародній конкуренції обґрунтовується за принципом абсолютних переваг у міжнародній торгівлі, значення яких актуальне особливо для сировинних галузей. Міжнародний поділ праці та вільна конкуренція — основні сили, які сприяють економічному поступу, зростанню конкурентоспроможності країн та добробуту націй.
		Участь у світовому поділі праці вигідна всім країнам, а розвиток торгових відносин між ними знижує ціни на товари, створює матеріальну базу для зростання рівня життя населення.

Школа політекономії / економіки	Теорія (автор)	Зміст конкурентної переваги
1	2	3
	Теорія порівняльних переваг (Д. Рікардо) (концепція фритредерства)	Країна отримає значний вигоду, підвищить свою конкурентоспроможність, якщо вона сконцентрує ресурси на найефективнішому напрямі виробництва й експортуватиме його товари на світові ринки. Тобто кожна країна прагне експортувати ту продукцію, для якої вона має певні цінові переваги, а імпортувати такі товари, у випуску яких переваги мають інші країни.
Поєднання поглядів інституціоналізму і неокласиків	Концепція ефективної конкуренції (Й. Шумпетер)	Ефективна конкуренція можлива лише за умови динамічної економіки, яка ґрунтується на поширенні новинок у різних формах: <ul style="list-style-type: none"> <li>– виробництво нових товарів;</li> <li>– застосування нової технології, техніки;</li> <li>– освоєння нових ринків збуту;</li> <li>– перехід до раціональних форм організації і методів управління.</li> </ul> Визначальне значення в економіці має відігравати не конкуренція цін чи якості, а конкуренція нововведень, бо саме інновації і підприємництво є головними чинниками формування конкурентних переваг країн. Технологічно розвинуті держави здатні досягти інноваційних переваг при виході на світовий ринок нових наукомістких товарів. Інновації дають можливість отримати монополні прибутки державам
Некласична школа політекономії	Теорія факторних переваг (Е.Хекшер, Б. Олін)	Кожна країна повинна спеціалізуватися на виробництві та експорті продукції, випуск якої потребує інтенсивного використання надлишкових факторів виробництва, та імпортувати продукцію інтенсивного використання дефіцитних для неї факторів. Тобто у прихованому вигляді країна експортує надлишкові фактори виробництва, а імпортує дефіцитні.
«Сучасна політекономія»	Теорія перехресного попиту (теорія подібності переваг) (С. Ліндер)	Дас змогу встановити причинні зв'язки в ланцюгу «дохід – переваги – технологія – зовнішня торгівля». Зростання доходів на душу населення та зміни в структурі попиту призводять до розширення та вдосконалення виробництва товарів, отримання порівняльних переваг у їх виробництві та збільшення їх експорту в країни з подібними характеристиками після насичення внутрішнього ринку даної країни.
«Сучасна політекономія»	Теорія «циклу життя продукту» (Ч. Киндельбергер, Р. Вернон, Л. Уелс)	В міру стандартизації технології виробництва випуск технологічно складних товарів переміщується в країни з нижчим рівнем доходу. При цьому умовами виникнення порівняльних переваг стають не наукові дослідження та розробки, а низька заробітна плата.

Школа політекономії / економіки	Теорія (автор)	Зміст конкурентної переваги
1	2	3
Гарвардська школа сучасної політекономії	Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Розроблена схема чинників, які визначають міжнародну конкурентоспроможність. Конкурентна перевага країни відбиває продуктивність використання ресурсів. Цей принцип справедливий як на рівні підприємства, так і на рівні національної економіки в цілому. Чинники, які формують конкурентоспроможність країни, поділені на чотири групи: – параметри факторів виробництва; – параметри попиту на товари і послуги; – характер допоміжних галузей всередині країн; – стратегія фірм даної країни. Підкреслюється значення приватизації національної економіки для створення конкурентного середовища в державі під час переходу від централізованого планування й управління економікою до ринкового.
Лондонська школа бізнесу і Мічиганський університет	Теорія глобального випередження конкурентів (Г. Хамел і К. Прахалад)	Важливою умовою інтелектуального лідерства є уміле використання «базових функціональностей продукту» і «ключових компетенцій», під якими розуміють потенційні можливості розвитку і нового використання продукту, а також — знання, навички, кваліфікацію персоналу, які допоможуть у разі втрати попиту на продукцію вийти на ринок з іншими нововведеннями. Конкуренція це вже «не продукт проти продукту», а «ефективність проти ефективності», «нелінійна інновація проти лінійної». Переможуть ті фірми, які займаються новими видами бізнесу, прийматимуть нестандартні рішення, будуть використовувати нелінійні інновації.

\* складено за джерелами [21, С. 56-63; 52]

Майкл Портер визначає конкурентні переваги як сукупність факторів, які визначають успіх або програвш підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів, а також як результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, які можуть зберігатися деякий час [32].

Філіп Котлер вважає, що перевага над конкурентами досягається пропозицією споживачам більшої цінності за рахунок більш низьких цін або за рахунок надання більших вигод, що оправдують вищу ціну [ 14].

Ж. Ламбен говорить про конкурентні переваги як про характеристики, властивості товару чи марки, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами [18].

**Чинник конкурентної переваги** – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі підприємства [23, С. 130-136].

Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними:



1. Тактичний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період (до року) конкуруючі підприємства.

2. Стратегічний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами [19].

Найбільш ґрунтовним науковим підходом до визначення чинників національної конкурентоспроможності і до теперішнього часу залишається теорія конкурентних переваг М. Портера [32, С. 205–206].

У своїй теорії М. Портер виділив чотири детермінанти ("ромб національних переваг") – складові успіху, які визначають стан середовища, всередині якого формуються конкурентні переваги галузей і фірм, а саме:

1 Детермінант факторних умов. Це насамперед фактори, пов'язані з науково-технічним прогресом (інформаційна, наукова і технічна забезпеченість та стан ринкової, виробничої і соціальної інфраструктури), а також традиційні фактори виробництва (праця, земля, капітал, підприємницька активність). Тобто важливий не стільки запас факторів на цей момент, скільки швидкість, з якою вони утворюються, вдосконалюються та пристосовуються до потреб галузей.

2 Детермінант умов попиту визначається місткістю ринку, його динамікою, диференціацією, рівнем вимог покупців до якості товару. Практично в кожній галузі попит на внутрішньому ринку через ефект масштабу визначає характер та швидкість впровадження інновацій підприємствами країни.

3 Споріднені і підтримуючі галузі.

*Підтримуючі галузі* – це галузі-постачальники, що мають зв'язки з виробниками при постачанні необхідних матеріалів, комплектуючих виробів, напівфабрикатів, інших матеріальних засобів та необхідних інформаційних об'єктів).

*Споріднені галузі* – це галузі, в яких фірми можуть здійснювати взаємодію між собою в процесі формування ланцюжка цінностей, а також галузі, що мають справу з комплементарними (взаємодоповнюючими) технологіями. Єдність цих галузей створює кластер, який дає можливість забезпечувати інновації та модернізації на основі тісних ділових взаємозв'язків.

4 Стратегія фірми, яка повинна відповідати становищу фірми у галузі і стану ринку. Правильно обрана стратегія передбачає формування прогресивної бізнес-структури, заснованої на ефективному менеджменті.

Крім того, існують дві додаткові змінні, що значною мірою впливають на обстановку в країні, серед яких: випадкові події, які керівництво фірм не може контролювати, і державна політика. Держава через реалізацію своєї політики може впливати на всі детермінанти «національного ромба». Від правильності визначення пріоритетів державної політики в значній мірі залежить досягнення конкурентоспроможності країни.

Графічна інтерпретація теорії конкурентних переваг наведена на рисунку 3.3.

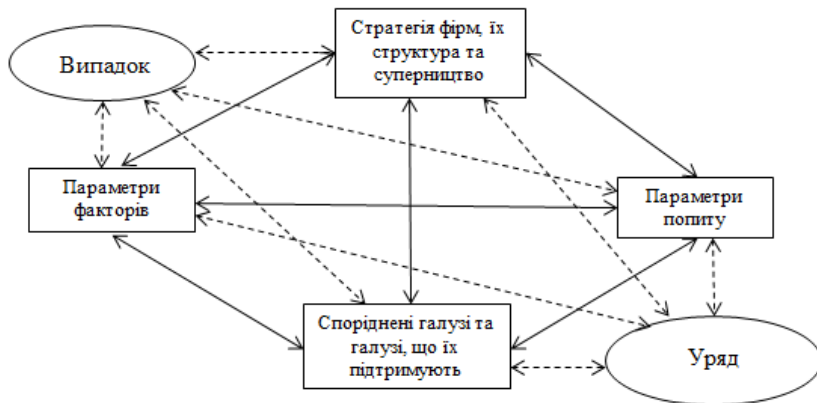


Рис. 3.3. «Національний ромб» конкурентних переваг [32]

Аналізуючи етапність набуття конкурентоспроможності країни, М. Портер наводить наступні стадії (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Стадії розвитку конкурентоспроможності країни\***

Стадія	Чинники конкурентної переваги	Цикл ділової активності
1	2	3
Конкуренція на основі факторів виробництва	Природні ресурси, сприятливі умови для виробництва товарів, кваліфікована робоча сила (забезпечується однією детермінантою)	Зростання
Конкуренція на основі інвестицій	Інтенсивне інвестування (в основному національних фірм) в освіту, технології, ліцензії (забезпечується трьома детермінантами)	Зростання
Конкуренція на основі нововведень	Створення нових видів продукції, виробничих процесів, організаційних рішень та інших інновацій шляхом дії всіх детермінантів «національного ромба»	Зростання
Конкуренція на основі багатства	Вже створене багатство (забезпечується всіма детермінантами, що використовуються не повністю)	Застій і спад

\* складено за джерелами [32; 47, С. 90]

Отже, основна цінність теорії М. Портера полягає в тому, що вона визначає роль, яку відіграють економічне середовище установи, політика, культурні цінності та лідери країни у забезпеченні успіху фірм цієї країни у певних сегментах ринку та конкретних галузях економіки, пояснює властивості нації, які є передумовою успіху національної промисловості у міжнародній конкуренції.

Практика досягнення конкурентоспроможності національними економіками розвинутих країн світу засвідчує, що загальними чинниками конкурентних переваг країн можуть бути:

- значні витрати з державного бюджету на НДДКР;
- значні інвестиції в розвиток людини (на освіту, охорону здоров'я, соціальні потреби);
- стабільність політичної та правової системи країни;
- достатньо велика частка ВВП на душу населення;
- висока тривалість життя;
- ефективне використання ресурсів;
- оптимальний експорт;
- невисокий рівень інфляції;
- наявність природних ресурсів і сприятливий клімат, вигідне географічне положення країни;
- значна кількість конкурентоспроможних фірм;
- конкурентоспроможність трудових ресурсів;
- гнучкість фінансової системи;
- динамічність внутрішнього ринку;
- невелика державна заборгованість;
- високий рівень освіти населення;
- сильна конкуренція в усіх сферах діяльності;
- відкритість країни, високий рівень міжнародної інтеграції та кооперації;
- розвинена інфраструктура ринків і регіонів;
- низькі податкові та митні ставки;
- висока культура бізнесу;
- високий рівень інформаційного забезпечення управління країною [38].

Сучасний рівень конкурентоспроможності країни на світовому ринку визначається на основі різноманітних рейтингових методик. Інформація щодо зайнятого рейтингу окремої країни представляє інтерес для існуючих і потенційних інвесторів, дозволяє оцінити потенціал країни, визначити сильні і слабкі сторони. В той же час критики застосування методологій міжнародних рейтингів наголошують на суб'єктивності отриманих даних, закладанні в основу методик різних показників в залежності від мети діагностики тощо.

Найбільш популярними моделями оцінювання зовнішньоекономічної конкурентоспроможності національної економіки є: індекс глобальної конкурентоспроможності GCI (Growth Competitiveness Index); індекс ділової конкурентоспроможності BCI (Business Competitiveness Index); рейтинг конкурентоспроможності IMD; індекс економічної свободи (The Heritage Foundation & The Wall Street Journal); HDI, індекс людського розвитку; всевітні індикатори державного управління, група Всесвітнього банку (табл. 3.12).

Таке розмаїття отриманих оцінок конкурентоспроможності країн світу пояснюється закладанням дослідниками власних ексклюзивних критеріїв при складанні шкали конкурентоспроможності економік країн і регіонів.

## Порівняльна характеристика моделей оцінювання конкурентоспроможності країни [40; 53]

Критерій	Індекс глобальної конкурентоспроможності GCI	Індекс ділової конкурентоспроможності VCI	Рейтинг конкурентоспроможності IMD	Індекс економічної свободи	Індекс людського розвитку, HDI	Всесвітні індикатори державного управління, група Всесвітнього банку
1	2	3	4	5	6	7
<b>Автор</b>	Всесвітній економічний форум (ВЕФ) (1986 р.)	Група вчених на чолі М. Портера	Центр з вивчення конкурентоспроможності Міжнародного інституту розвитку менеджменту IMD в Лозанні (1989 р.)	3 1995 р. The Heritage Foundation і журнал The Wall Street Journal	Пакистанський економіст М. Хак (1990 р.)	Всесвітній банк
<b>Цільове призначення</b>	Покращення стану світової економіки. Вимірнос «здоров'я» економіки і перспективи зростання в середньостроковому періоді (найближчі 5 років)	Відображає мікро-економічні умови, що визначають рівень виробництва і ефективність компанії і галузей, оцінює стан, якість роботи суспільних інститутів, роль технологічного сектору і готовність економіки країни сприймати і розробляти нові технології	Комплексна оцінка міжнародної конкурентоспроможності національних економік	Демонструє наскільки економіка країни відповідає ліберальним принципам, оскільки лібералізація економіки спричиняє зростання, ступінь економічної свободи більшає менш збігається з добробутом, високим рівнем стану нації	Застосовується для порівняльної характеристики різних країн у надленні своїх громадян можливостями прожити довге і здорове життя, отримати добро освіти і забезпечити належний рівень доходів для себе і своєї родини	Визначення ефективності державного управління національною економікою, стилів і якості державного управління в країнах

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4	5	6	7
<p><b>Зміст і структура вимірних показників</b></p>	<p>90 показників, посланих у 9 факторів: оцінка державних і суспільних інфраструктури, макроекономіки; оцінка охорони здоров'я, шкільної освіти; вищої освіти і професійної підготовки; ефективність ринків; інноваційні показники; розвиток бізнес-процесів; інновації</p>	<p>Оцінює бізнес-клімат країни за 2 напрямками: стратегія управління найбільшими національними компаніями та умови для підприємницької діяльності</p>	<p>333 критерії: рівень розвитку економіки (макроекономічна ситуація, торговельна політика, політика у сфері зайнятості і цінова політика); ефективність державної політики (вплив урядових рішень на фінансовий сектор, фінансову політику, розвиток інститутів, законодавство, що регулює підприємницьку діяльність); ефективність бізнесу, ринку праці і менеджменту; рівень інфраструктури, технологічного розвитку, науки, освіти, охорони здоров'я і наводлишого середовища</p>	<p>10 категорій економічної свободи: регуляторна політика (ступінь свободи відносно процедур, пов'язаних із відкриттям, закриттям і функціонуванням виробництва відповідно до національного законодавства), торговельна політика (ступінь свободи, пов'язаний з отриманням ліцензій і дозволів на експортні та імпортні операції, тарифи і жорсткість регуляторне санітарних норм), фіскальна політика (ступінь податкового тягаря), втручання держави (ступінь навантаження на</p>	<p>Комплексу показників, основними складовими якого є індекс бажаної тривалості життя (тривалість життя від народження), індекс освіти, ВВП (на душу населення)</p>	<p>Основні фактори для аналізу: свобода вибору і підзвітність волі виборців; політична стабільність; ефективність уряду, регуляторної політики; верховенство закону; контроль над корупцією</p>

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4	5	6	7
				<p>бюджет витрат Уряду, частка державного сектору і втручання держави в політику приватних підприємств);                      монетарна політика (заходи, спрямовані на підтримку цінової стабільності);                      інвестиційна політика (ступінь свободи вкладання інвестицій у сектори економіки: засоби масової інформації, енергетика, військово-промисловий комплекс, виробництво спирту);                      фінансова політика (ступінь розвитку фінансової системи і органів регулювання); права власності (ступінь захищеності прав власності); розповсюдження корупції (ступінь розповсюдження</p>		

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4	5	6	7
<p><b>Методологія вимірювання</b></p>	<p>Синтетичний показник: 1/3 – статистичні дані, 2/3 – експертні оцінки</p>	<p>Для розрахунку індексів всіх країн, обраних для ранжування, їх групують залежно від рівня їх розвитку, за моделлю стадій розвитку економіки М. Портера</p>	<p>«жорстка» методологія: 2/3 – статистичні дані, 1/3 – експертні оцінки</p>	<p>корупції на основі на основі даних «Індекс сприйняття корупції»; політика у сфері праці (ступінь свободи наймання і звільнення співробітників компаній, а також взаємозв'язок виробництва праці із заробітною платою)</p>	<p>Заснована на об'єктивних статистичних показниках, експертні оцітування не використовують. В центрі вивчення знаходиться людина в кожній окремій країні</p>	<p>Кожна країна оцінюється виходячи з максимально можливих 100 пунктів. Індикатори не є зведеною характеристикою. За кожним показником складається власний рейтинг країни.</p>

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4	5	6	7
<b>Перевати</b>	«м'яка» методологія: дозволяє аналізувати більшу кількість країн, включаючи також і ті, по яких статистика або відсутній, або ненадійна	Модель може розглядатися як можливість розроблення інституційної макромоделі, що включає декілька теорій економіки і управління	Відносно висока об'єктивність і сталість оцінок	Використання безперервної шкали оцінок з розбивкою на групові діапазони, чіткість діапазонів груп	Рейтинг є єдиним у своєму роді, тому дані, отримані під час складання індексу, користуються попитом в агентствах, експертів, бізнес-колах, допомагаючи відстежувати тенденції зміни рівня життя в тій чи іншій країні, можливу інвестиційну привабливість у сфері розвитку людського капіталу	Моніторингом он характер індикаторів, який дозволяє оцінювати тенденції за кожним індикатором і прогнозувати їх поведінку, розробляти конкретні заходи зі зміни ситуації
<b>Недоліки</b>	Недостатня об'єктивність внаслідок високої частки експертних оцінок	Модель важка для тестування. Технонологічний індекс не може бути універсальним показником, оскільки вплив нових технологій на економічне зростання залежить від стадії розвитку національної економіки	Консервативність і статичність	Складність у врахуванні соціальної, культурної, політичної специфіки, стадії розвитку економіки і актуальності для неї ліберальних форм, що не завжди робить оцінку об'єктивною	Аналізу HDI недостатньо для повної оцінки прогресу в галузі людського розвитку, необхідно враховувати такі показники, як рівень участі населення в управлінні державою, рівень бідності і нерівності, ступінь маргіналізації	Неможливість отримання кінцевого зведеного показника, який характеризує ефективність управління економікою країни



Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4	5	6	7
<p><b>Рейтинг України в 2014 р. (в порівнянні з іншими країнами)</b></p>	<p>76 місце з 144 країн, піднявшись на 8 позицій в порівнянні з 2013 р., що пояснюється більш позитивним сприйняттям інститутів та ефективності ринків, кращим результатам в освіті. Основні проблеми: перебудова інституціональної структури (130 місце) та підвищення конкурентності ринків (125 місце), їх ефективність (112 місце). Лідерами є: Швейцарія, Сінгапур, США, Фінляндія, Німеччина. Сусідні країни: Польща (43), Росія (53), Румунія (59), Угорщина (60), Словенія (75), Молдова (82), Білорусь (у рейтингу відсутня)</p>	<p>Дані відсутні</p>	<p>49 місце з 60 країн (індекс 50,872). Лідери: США, Швейцарія, Сінгапур, Гонконг, Швеція. Аутсайдері: Венесуела, Хорватія, Аргентина, Греція, Болгарія. Країни-сусіди: Польща (36), Росія (38), Румунія (47), Угорщина (48), Словенія (45).</p>	<p>155 місце з 178 країн (49,3 бали зі 100 можливих), відносяться до країн, де пріоритетом є економічні свободи (0-49,9, при середньому показникові в світі 60,3 бали). Найгірші показники: за свободу інвестицій, свободу від корупції та фінансову свободу і права власності. Лідери: Гонконг, Сінгапур, Австралія, Швейцарія, Нова Зеландія, Канада, Чилі, Маврикій, Ірландія і Данія. Аутсайдері: Північна Корея і Куба. Росія – 140 місце.</p>	<p>окремих груп населення. Неактуальність даних.</p> <p>83 місце з 187 країн (високий індекс лодського розвитку). Лідери: Норвегія, Австрія, Швейцарія, Нідерланди, США. Аутсайдері: Маві, Ліберія, Малаві. Країни-сусіди: Польща (36), Росія (57), Румунія (54), Угорщина (43), Словенія (25), Молдова (114), Білорусь (53)</p>	<p>96 місце з 189 країн, піднявшись на 16 пунктів в порівнянні з 2013 р., що є наслідком запровадження електронного декларування податків, включно з декларуванням єдиного соціального внеску</p>

В результаті аналізу рейтингів України за різними моделями можна зробити висновок, що помітними конкурентними перевагами нашої держави на сьогодні є високий загальноосвітній рівень населення, гнучкий та ефективний ринок праці, великий обсяг внутрішнього та зовнішнього ринку, а також наявність сприятливих передумов для інноваційного розвитку, що нівелюється низькою ефективністю товарного ринку (неефективність антимонопольної політики, тягар митних процедур, недостатні видатки держави на аграрну політику, складність процедур отримання дозволів), слабкою розвиненістю фінансового ринку (нестабільність банків, низький рівень фінансування діяльності підприємств через внутрішній фондовий ринок, недостатньо ефективне регулювання фондових бірж та нагляд за ними, слабкий захист прав інвесторів), недостатньо сприятливим інституційним середовищем (корупція, марнотратство бюджетних коштів, залежність судової системи, недостатня прозорість державної політики, нерозвинена корпоративна етика фірм) [29, С. 502-503].

### **Питання до самоперевірки**

1. Дайте визначення «конкуренції» згідно законодавства України.
2. Пригадайте найбільш розповсюджені підходи до трактування конкурентного середовища. В чому їх відмінність? Дайте власне визначення, аргументуйте його.
3. Які специфічні риси притаманні галузевому конкурентному середовищу?
4. Визначте рівні, на яких можуть здійснюватися конкурентні відносини, наведіть приклади.
5. Назвіть базові принципи формування, функціонування і розвитку конкурентного середовища.
6. Проаналізуйте типові конкурентні переваги, що можуть бути притаманні галузям економіки. Від яких факторів залежить наявність або відсутність їх?
7. В чому полягає мета дослідження конкурентного середовища певної галузі? Назвіть основні етапи діагностування конкурентоспроможності галузі.
8. Пригадайте основні методики оцінки галузевої конкурентоспроможності. Визначте найбільш об'єктивні з них. Свій вибір аргументуйте.
9. Який зміст вкладається у поняття «ключові чинники успіху»? Наведіть приклади. З якою метою їх вивчають?
10. Як визначити перспективність галузі для ведення бізнесу?
11. Назвіть і наведіть характеристику основних конкурентних сил, що впливають на фірму в галузі згідно моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера. Для яких галузей економіки доцільно використовувати дану модель? Її переваги і недоліки.
12. Опишіть відомі Вам підходи щодо визначення конкурентних переваг країн з точки зору різних шкіл політекономії.
13. В чому практична цінність теорії конкурентних переваг М. Портера? Чи актуальна вона в сучасних умовах ведення бізнесу?
14. Назвіть найбільш популярні моделі оцінювання зовнішньоекономічної конкурентоспроможності національної економіки. В чому криється

невідповідність рейтингових оцінок при аналізі конкурентоспроможності країн на світовому ринку?

15. Наведіть інформацію щодо рейтингу України в світі за версіями різних методик оцінювання національної конкурентоспроможності. Визначте основні конкурентні переваги і проблемні питання нашої держави.

### Завдання для практичних занять

1. На ринку регіону конкурують три великі мобільні компанії. Місткість ринку послуг мобільного зв'язку складає 59,3 млн. чол. Частка ринку компанії «Київстар» становить 46,1% абонентів (27,3 млн. абонентів), «МТС» – 35,7% абонентів (21,2 млн. абонентів). Для проведення аналізу послуг мобільного зв'язку на основі матричного підходу було виділено такі стратегічні бізнес-одиниці операторів мобільного зв'язку: 1) передплачені послуги; 2) контрактні послуги; 3) передплачені послуги (молодіжні тарифи); 4) контрактні послуги для бізнес-абонентів; 5) послуги роумінгу. Кожний напрям діяльності займає певну позицію в бізнес-портфелі компанії, має певну цільову аудиторію та включає в себе певні тарифні плани та послуги. Найближчими конкурентами для компанії «Київстар» по передплачених та контрактних послугах, контрактних послугах для бізнес-абонентів та послугах роумінгу є оператор «МТС», а по передплачених послугах (молодіжні тарифи) – оператор мобільного зв'язку «Life».

Таблиця 3.13 - Характеристика основних стратегічних бізнес-одиниць на ринку мобільного зв'язку

Стратегічні бізнес-одиниці	Продажі «Київстар», млн. грн.	Продажі найближчого конкурента, млн. грн.	Річний темп приросту ринку, %
Передплачені послуги	4 977	3 875	6
Контрактні послуги	460	985	3
Передплачені послуги (молодіжні тарифи)	4 072	6 652	6
Контрактні послуги для бізнес-абонентів	5 828	5 025	4
Послуги роумінгу	166	148	1
Середнє значення	3 092	-	-

Необхідно проаналізувати бізнес-портфель компанії «Київстар» за допомогою матриць BCG і GE/McKinsey. Визначити показники привабливості ринку та конкурентної позиції.

2. Провести аналіз обраного Вами підприємства на основі використання моделі галузевої конкуренції М. Портера, яка включає наступні складові:

- внутрішньогалузеві конкуренти;
- потенційні конкуренти;
- товари-замінники;
- постачальники;

- споживачі.

3. Проведіть SWOT-аналіз обраної Вами адміністративно-територіальної одиниці України з урахуванням стану та тенденцій розвитку регіону за останні 10 років, актуальних проблемних питань галузей господарського комплексу та соціальної сфери. Для виконання завдання необхідно:

- побудувати матрицю (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози);
- виявити взаємозв'язки між «внутрішніми» (сильні та слабкі сторони) та «зовнішніми» (можливості та загрози) факторами, які мають стратегічне значення в області;
- сформулювати порівняльні переваги, визначені в результаті аналізу сильних сторін і можливостей і виклики, визначені в результаті аналізу слабких сторін і можливостей, а також ризик, визначені в результаті аналізу слабких сторін і загроз.
- окреслити стратегічне бачення розвитку певної області (місія, стратегічні цілі, операційні цілі, завдання) на наступні 5-10 років.

4. На основі інформації щодо результатів діяльності фірм окремої галузі на певних регіональних ринках розрахуйте індекси концентрації, на основі чого зробіть висновки про рівень інтенсивності конкуренції та концентрації, обґрунтуйте подальші стратегічні дії для фірм в напрямі виходу з того чи іншого ринку або глибокого проникнення на ринок (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 - Вихідні дані

Аптека	Виручка від реалізації за місяць, тис. грн.			
	Типи ринків			
	1	2	3	4
Фірма 1	300	400	310	280
Фірма 2	275	450	376	398
Фірма 3	258	170	231	93
Фірма 4	176	87	109	207
Фірма 5	196	319	276	255
Фірма 6	142	188	132	186

5. Підготуйте презентацію за допомогою програмного забезпечення Powerpoint щодо зміни рейтингу конкурентоспроможності України по відношенню до інших країн світу, проблем і перспектив розвитку країни за однією з методик:

- індекс глобальної конкурентоспроможності GCI (Growth Competitiveness Index);
- індекс ділової конкурентоспроможності BCI (Business Competitiveness Index);
- рейтинг конкурентоспроможності IMD;
- індекс економічної свободи (The Heritage Foundation & The Wall Street Journal);
- HDI, індекс людського розвитку;
- весвітні індикатори державного управління, група Всесвітнього банку.

## Тести для самоперевірки знань

**1 Сукупність конкурентних взаємодій ринкових агентів, спрямованих на отримання конкурентних переваг, координованих у межах встановлених інституційних обмежень – це:**

- а) проміжне середовище;
- б) ринок;
- в) конкурентне середовище;\*
- г) біржа.

**2 Галузь – це:**

- а) сукупність відносин (актів) купівлі-продажу товарів і послуг;
- б) спосіб взаємодії виробників і споживачів, заснований на децентралізованому, безособовому механізмі цінових сигналів;
- в) сукупність підприємств, які виготовляють однорідну продукцію, або надають однорідні послуги;\*
- г) сукупність економічних суб'єктів і зв'язків між ними, яка має просторово визначену і специфічно складену національну організаційну структуру, характеризується господарською цілісністю і спрямована на задоволення потреб суспільства у матеріальних і соціальних благах.

**3 Не відносяться до базових принципів формування, функціонування і розвитку конкурентного середовища:**

- а) рухомості, невизначеності, економічної свободи суб'єктів ринку;
- б) домінування, дискримінації, централізації;\*
- в) динамічності, свободи ціноутворення, єдності простору;
- г) економічної ефективності, підтримки конкуренції, протистоянні появі недобросовісної конкуренції.

**4 До чинників прямої дії, які впливають на силу конкурентної боротьби, відносять:**

- а) державну політику у сфері регулювання конкуренції;\*
- б) наявність та структура ресурсів;
- в) якість та розвиненість правового поля функції суб'єктів господарювання;
- г) загальноекономічна ситуація в країні.

**5 До чинників опосередкованого впливу, які впливають на силу конкурентної боротьби, відносять:**

- а) кількість та поведінка споживачів;
- б) характер і темп зростання попиту на продукцію;
- в) кількість та поведінка конкурентів та постачальників;
- г) рівень інноваційності виробництва.\*

**6 Характеристика або властивість товару, яка створює для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами – це:**

- а) конкурентоспроможність;
- б) абсолютна перевага;
- в) ключовий фактор успіху;
- г) конкурентна перевага.\*

**7 До конкурентних переваг нижчого порядку відносять:**

- а) сприятливі умови ведення господарської діяльності;\*
- б) наявність кваліфікованого персоналу;
- в) виробництво унікальної продукції;
- г) застосування унікальної технології.

**8 Стійку конкурентоспроможність підприємства в галузі забезпечують наступні конкурентні переваги:**

- а) високий імідж підприємства;\*
- б) використання дешевих ресурсів;
- в) отриманий ефект масштабу внаслідок застосування певних технологій;
- г) запатентована технологія.

**9 Здатність створювати зростаючий обсяг доданої вартості на основі підвищення ефективності використання чинників виробництва, забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу і освоєння нових ринків характеризує конкурентоспроможність:**

- а) товару;
- б) регіону;
- в) галузі;\*
- г) підприємства.

**10 Практична значимість методики М. Портера щодо оцінки галузевої конкурентоспроможності заключається в наступному:**

- а) дозволяє оцінити ступінь монополізації ринку і проаналізувати можливості для змови, картелювання та встановлення єдиної цінової політики;
- б) дозволяє визначити інтенсивність і вираженість конкурентних сил в галузі, знаходження такої позиції, в якій компанія буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе зі свого боку впливати на них;\*
- в) дозволяє виявити основних конкурентів підприємства, які знаходяться з ним в одній стратегічній групі або в «близькій» стратегічній групі;
- г) дозволяє відстежити розподіл і перерозподіл часток між фірмами, що діють на ринку.

**11 Які з наступних методик дозволяють оцінити конкурентоспроможність окремої галузі?**

- а) Методика А.А. Томпсона та Дж. Стрікланда; карта стратегічних груп; SWOT-аналіз, теорія конкурентних переваг М. Портера;

б) Матриця конкурентного профілю; модель БКГ; коефіцієнт відносної концентрації; Чотирьох-частковий показник концентрації;

в) модель «5 сил конкуренції»; індекс концентрації; крива Лоренца; індекс Розенблота;\*

г) Модель аналізу Мак-Кінсі; SPACE-аналіз; індекс Херфіндаля-Хіршмана; індекс Лернера.

### **12 В якій послідовності відбувається діагностика конкурентного середовища підприємства?**

а) отримання інформації, її систематизація за допомогою банку даних та банку моделей, оцінка інформації та отриманих результатів досліджень;

б) отримання інформації та її оцінка на основі отриманих результатів;

в) отримання інформації, її систематизація за допомогою банку даних та банку моделей, оцінка інформації та отриманих результатів досліджень, визначення плану дій відносно до конкурентів;\*

г) всі відповіді вірні.

### **13 Що собою представляє SWOT-аналіз?**

а) ситуаційний аналіз внутрішнього середовища підприємства;

б) аналіз сильних і слабких сторін підприємства в поточному періоді з виділенням можливостей і загроз його розвитку в найближчій перспективі;\*

в) аналіз факторного впливу на поточну діяльність підприємства;

г) аналіз фінансового стану підприємства.

### **14 Під ключовим фактором успіху в галузі розуміють:**

а) дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма має забезпечити задля своєї конкурентоспроможності та досягнення фінансових успіхів;\*

б) конкурентна перевага галузі;

в) концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками;

г) характеристика, властивість товару чи марки, що створює для фірми визначену перевагу над своїми прямими конкурентами.

### **15 Хто є автором моделі «5 сил галузевої конкуренції»:**

а) А.А. Томпсон;

б) Дж. Стрікланд;

в) Ж.-Ж. Ламбен;

г) М. Портер.\*

### **16 Модель М. Портера передбачає наступні стратегічні альтернативи:**

а) лідерство у витратах, диференціації товарів, фокусування;\*

б) лідерство у витратах; диференціації товарів, елімінація;

в) зростання; диференціації товарів, спеціалізації;

г) зростання, диференціації товарів, ліквідації.

**17 Фірми, які орієнтуються на специфічні потреби визначеної категорії споживачів, в своїй діяльності можуть дотримуватися наступних конкурентних стратегій:**

- а) лідерства у витратах і диференціації товарів;
- б) диференціації товарів і елімінації;
- в) зростання і спеціалізації;
- г) диференціації товарів і фокусування.\*

**18 В яких випадках застосування моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера стає неефективним:**

- а) пошук оптимальної позиції на ринку, на якій фірма буде максимально захищена від впливу конкурентних сил;
- б) аналіз характеру співробітництва (створення цінностей) суб'єктів ринку, що направлене на збільшення ринкового попиту, підвищення інформованості споживача, довіри його до продукції);\*
- в) визначення і оцінки рівня загроз в межах SWOT-аналізу;
- г) проведення конкурентного аналізу галузі або ринку.

**19 Спроможність певного класу об'єктів (товар, підприємство) займати визначену ринкову нішу, яка характеризує ступінь відповідності окремого класу об'єктів визначеним ринковим потребам: пропозиції (товару) - попиту на нього, підприємства - можливості забезпечити конкурентні переваги, - це:**

- а) монополія;
- б) якість;
- в) конкурентоспроможність.\*
- г) ємність ринку.

**20 За якими з нижченаведених критеріїв оцінки відбувається систематизація даних про конкурентів та діагностика конкурентного середовища підприємства?**

- а) ємність ринку;\*
- б) можливості товарообігу;
- в) отримуваний дохід;
- г) за усіма вищевказаними критеріями оцінки.

**21 Що не впливає на інтенсивність дії сил конкуренції:**

- а) зміна у складі покупців і способи використання продукту;
- б) падіння короткострокового попиту;\*
- в) інновації;
- г) зміна в державній політиці.

**22 До факторів, що посилюють конкуренцію, відносять:**

- а) високу диференціацію продуктів;



- б) схожість стратегії, кадрового складу, загальних пріоритетів, ресурсів тощо фірм на ринку;
- в) «дорогий» вихід з бізнесу;\*
- г) падіння попиту на продукт.

**23 Згідно якої концепції міжнародної конкурентоспроможності країн доцільним є стимулювання вивезення національної продукції через надання премій тим виробникам, товари яких користуються попитом в інших країнах завдяки низьким витратам на їх виробництво та високу якість:**

- а) протекціонізму;\*
- б) теорії порівняльних переваг;
- в) теорії абсолютних переваг;
- г) теорії факторних переваг.

**24 Яка з теорій міжнародної конкурентоспроможності країни дає змогу встановити причинні зв'язки в ланцюгу «дохід – переваги – технологія – зовнішня торгівля»:**

- а) теорія «циклу життя продукту»;
- б) теорія конкурентних переваг;
- в) теорія глобального випередження конкурентів;
- г) теорія переважного попиту.\*

**25 У відповідності з поглядами представників класичної школи політекономії на міжнародну конкурентоспроможність країни остання визначається за принципом:**

- а) абсолютних переваг;\*
- б) порівняльних переваг;
- в) факторних переваг;
- г) конкурентних переваг.

**26 Який з нижчезазначених детермінантів не входить до “національного ромбу” М.Портера?**

- а) параметри факторів виробництва;
- б) параметри пропозиції;\*
- в) параметри попиту;
- г) споріднені та підтримуючі галузі.

**27 Яка із стадій розвитку конкурентоспроможності країни характеризується спадом ділової активності національної економіки:**

- а) конкуренція на основі факторів виробництва;
- б) конкуренція на основі нововведень;
- в) конкуренція на основі багатства;\*
- г) конкуренція на основі інвестицій.

**28 Показники, що мають найвагоміший вплив на визначення конкурентоспроможності країни:**

- а) ВВП на душу населення та рівень інфляції;
- б) витрати із державного бюджету на науку, освіту, охорону здоров'я, соціальну сферу;
- в) показник політичної стабільності та експорт (у % від ВВП);
- г) показник ефективності використання ресурсів, місце країни за запасами природних ресурсів на душу населення.\*

**29 Міжнародні рейтинги та ранжування країн за конкурентоспроможністю національних економік:**

- а) не впливають на потенційних інвесторів;
- б) суттєво впливають на рішення іноземних інвесторів щодо вкладання коштів у розвиток певних галузей відповідних економік;
- в) нікого ні до чого не зобов'язують;
- г) засвідчують стан цих економік та виокремлюють можливі напрями їх розвитку з метою подолання відставання від лідерів.\*

**30 Згідно з моделлю М. Портера для національної економіки України можна виокремити такі основні напрями формування конкурентоспроможності вітчизняної економіки:**

- а) освіта, наука й техніка, інформатика;
- б) наука й технологія, цілеспрямовані капіталовкладення, розвиток інфраструктури та інформаційного забезпечення;
- в) інвестиції, гармонізація українського законодавства із законодавством країн — членів ЄС;
- г) розвиток потенціалу робочої сили, реорганізація транспортної мережі, зростання іноземних інвестицій у національну економіку.\*

**Термінологічний словник**

**Конкуренція** – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

**Конкурентне середовище** – це сукупність конкурентних взаємодій ринкових агентів, спрямованих на отримання конкурентних переваг, координованих у межах встановлених інституційних обмежень.

**Галузеве конкурентне середовище** – частина зовнішнього середовища підприємства; сукупність умов, що склалися і в яких діють господарюючі суб'єкти, діяльність яких характеризуються схожістю виробленої продукції (виконуваних робіт, наданих послуг) і задоволенням завдяки їх (продукції, робіт, послуг) споживанню однакових потреб; взаємовідносини суб'єктів галузі в певний період часу на засадах суперництва.

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

**Конкурентоспроможність галузі** – здатність створювати зростаючий обсяг доданої вартості на основі підвищення ефективності використання чинників виробництва, забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу і освоєння нових ринків.

**Конкурентоспроможність країни** – сукупність притаманних конкретній національній економіці факторів, здатних забезпечити пропозицію товарів і послуг, які виготовлені за умов застосування новітніх технологій, вільного і справедливого ринку, зростання доходів населення, що є прийнятним для міжнародної торгівлі за співвідношенням ціна – якість.

**Ключові фактори успіху в галузі** – дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма має забезпечити задля своєї конкурентоспроможності та досягнення фінансових успіхів.

**Чинник конкурентної переваги** – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі підприємства.

### **Предметний покажчик**

Базові принципи формування, функціонування і розвитку конкурентного середовища

Базові стратегії конкуренції

Галузеве конкурентне середовище

Загальні конкурентні переваги для всіх галузей національної економіки

Класифікація конкурентних переваг

Ключові фактори успіху в галузі

Конкурентна перевага

Конкурентне середовище

Конкурентоспроможність галузі

Конкурентоспроможність країни

Конкуренція

Методи оцінки галузевої конкурентоспроможності

Моделі оцінювання конкурентоспроможності країни

Модель 5 сил конкуренції

"Національний ромб" конкурентних переваг

Основні теорії міжнародної конкурентоспроможності країни

Основні етапи діагностування конкурентоспроможності галузі

Підходи до дефініції «конкурентне середовище»

Рівні конкурентних відносин

Стадії розвитку конкурентоспроможності країни

Теорія конкурентних переваг М. Портера

Чинник конкурентної переваги

Чинники конкурентного середовища

### Література

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л.Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Бабина О.Є. Аналіз конкурентного середовища транспортного підприємства: теоретико-методологічний підхід / О.Є. Бабина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 37. – С. 173-178
3. Базилевич В. Формування конкурентного середовища у транзитивній економіці: проблеми, тенденції, протиріччя / В. Базилевич // Конкуренція. Вісник АМК. – 2003. – № 2. – С. 24-28.
4. Барабань Д.О. Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі / Д.О. Барабань // Стратегія економічного розвитку України. – 2002. – №2. – С. 368-373
5. Білоусько Т.Ю. Аналіз конкурентного середовища аграрних підприємств / Т. Ю. Білоусько // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2(6). – С. 50-57. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau\\_2013\\_2\(6\)\\_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2013_2(6)_7.pdf)
6. Букин С. Основные элементы конкурентных рынков // Босс. – 2000.
7. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навч.– метод. посібник. / Галушка З.І., Комарницький І.Ф. – Чернівці: Рута, 2006. – 248с.
8. Григорова З.В. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства / З.В. Григорова, Ю.О. Мудрієвська // Технологія та техніка друкарства. Менеджмент виробництва. – 2010. – № 2 (28). – С. 126-130.
9. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури. – 2006. – 384 с.
10. Злобин Б.К. Демонополизация и конкуренция. Влияние рыночной среды на развитие производства, цену и качество продукции / Б.К. Злобин // Основы предпринимательства: Учеб. Пособие. – М., 1993.
11. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11 січня 2001 року // Відомості Верховної ради України. – 2001. – № 12. – С. 64
12. Коваленко А.О., Князев С.І., Дейнеко Л.В., Страшинська Л.В. Теоретико-методологічні засади розвитку конкурентного середовища у сфері виробництва продовольчих товарів: Монографія / А.О. Коваленко, С.І. Князев, Л.В. Дейнеко, Л.В. Страшинська. – К.: Наук. світ, 2003. – 132 с.

13. Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. Б.Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – 582 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
15. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навчальний посібник // Н.С. Краснокутська. – К. : ЦУЛ, 2005. – 352 с.
16. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика : Навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.
17. Куденко Н.В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства / Н.В. Куденко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Київ : КНЕУ, 2011. – С. 223-235
18. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбен; пер. с франц. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
19. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия. Монография / Н.Н. Лепа. – Донецк : Юго-Восток, ЛТД, 2003. – 296 с.
20. Марцин В. С. Економіка торгівлі: Підручник / В. С. Марцин. — К.: Знання, 2006. — 402 с.
21. Міжнародна економіка: підручник / За ре. В.М. Тарасевича. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 224 с.
22. Міщенко А.П. Стратегічне управління : Навч. посіб / А.П. Міщенко. – К. : ЦУЛ, 2004. – 336 с.
23. Михайлик Г.В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України / Г.В. Михайлик // Актуальні проблеми економіки. – 208. – № 11. – С. 130-136.
24. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : ДП «Експрес – Поліграф», 2001. – 560 с.
25. Нестеренко С. Конкурентне середовище як одне з ключових категорій конкурентних відносин. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://sophus.at.ua/publ/2011\\_11\\_15\\_16\\_kampodilsk/section\\_2\\_2011\\_11\\_15\\_16/konkurentne\\_seredovishhe\\_jak\\_odne\\_z\\_kljuchovikh\\_kategorij\\_konkurentnikh\\_vidnosin/4-1-0-46](http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_2_2011_11_15_16/konkurentne_seredovishhe_jak_odne_z_kljuchovikh_kategorij_konkurentnikh_vidnosin/4-1-0-46)
26. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій \ В.Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с.
27. Онлайн-енциклопедія по маркетингу и рекламе. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [powerbranding.ru](http://powerbranding.ru)
28. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент : Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.Л. Ішук, І.В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 196 с.,
29. Очеретна М. Оцінка стану конкурентного середовища в Україні за даними міжнародних рейтингів / М. Очеретна // Журнал європейської економіки. 2013. – Том 12 (№ 4). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///D:/%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%98%D0%A7%D0%95%D0%A1%D0%9A%D0%98%D0%99%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%95%D0%94%D0%96%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2/jee\\_2013\\_12\\_4\\_7.pdf](file:///D:/%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%98%D0%A7%D0%95%D0%A1%D0%9A%D0%98%D0%99%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%95%D0%94%D0%96%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2/jee_2013_12_4_7.pdf)

30. Петрович Й. Визначення конкурентоспроможності товарів виробничого призначення. /Петрович Й., Катаєв А. // Економіка України. – 1997. – № 10. – С. 30.
31. Плисов С.К. Сущность конкурентной среды организации / С.К. Плисов // Экономические науки. – 2009. – №1(50). – С. 67-70.
32. Портер М. Конкуренция: учеб. пособ. / М. Портер; пер. С англ. – М.: Издат. Дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
33. Примак Т.О. Маркетинг : Навчальний посібник / Т.О. Примак. – К. : МАУП, 2001. – 200 с.
34. І.В. Причепя Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства / причепя І.В. // Ефективна економіка. – 2014. – №3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2868](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2868)
35. Пуцентейло П.Р. Кокурентоспроможний розвиток галузі тваринництва як найвищий рівень прояву конкуренції / П.Р. Пуцентейло // Інноваційна економіка. – 2014. – № 3(52). – С.55-61.
36. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства / Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
37. Ситорян С. Актуальные проблемы развития внешнеэкономических связей / С. Ситорян // Общество и экономика. – 1999. – № 3-4. – С. 252
38. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. – К. : П «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 496 с.
39. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004 – 2015 рр.) «Шляхи Європейської інтеграції» / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць та ін. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.
40. Ткаченко В.С. Використання рейтингових моделей зовнішньоекономічної конкурентоспроможності національної економіки / В.С. Ткаченко // Теорія та практика державного управління. – 2008. – Вип. 3(22). – С. 1-7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2008-3/doc/3/29.pdf>
41. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов. [Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. – 576 с.
42. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібн./ С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К.: КНЕУ, 2008. – 520с.
43. Усик Н.И. Формирование конкурентной среды и конкурентная политика / Н.И. Усик // Теоретическая экономика. – 2012. – №4. – С. 33-42
44. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
45. Футало Т.В. Шляхи розвитку конкурентного середовища та посилення конкурентних переваг роздрібних торговельних підприємств / Т.В. Футало. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://vlp.com.ua/files/30\\_13/pdf](http://vlp.com.ua/files/30_13/pdf)

46. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : Підручник / З.Є Шершньова . – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
47. Шкурупій О.В., Базавлук Н.Г. Чинники динаміки економіки України та національної конкурентоспроможності / О.В. Шкурупій, Н.Г. Базавлук // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 89-94
48. Щербакова Т.А. Формування конкурентного середовища в економіці України: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.01.01 «Економічна теорія» / Т.А. Щербакова. – Дніпропетровськ, 2003. – 20 с.
49. Экономическая теория: Учебник / Под ред. А.Г. Гязновой, Т.В. Чечелевой. М., 2005. – С. 144-145.
50. Юрченко Л.А. Оцінка стратегічної конкуренції / Л.А. Юрченко // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць. Луцький державний технічний університет. – Луцьк, 2005. – Випуск 2(6). – С. 205-212.
51. Яценко О. Методологічні засади управління рівнем конкурентоспроможності регіональних агропродовольчих систем / О. Яценко // Збірник наукових праць ЧДТУ Випуск 36. Частина III. – 2014. – С. 140-146.
52. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – N.Y.: Free Press. – 1985.
53. <http://infolight.org.ua/> - сайт Infolight - інформаційно-аналітичного центру

## РОЗДІЛ 4. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

### 4.1 Сутність конкурентоспроможності

### 4.2 Види стратегічних переваг

### 4.3 Оцінювання конкурентоспроможності підприємства

#### **Вивчивши матеріал розділу 4,**

##### **Ви будете знати:**

- ✓ сутність конкурентоспроможності, підходи до поняття конкурентоспроможності;
- ✓ теоретичні засади конкурентоспроможності продукції і конкурентоспроможності організації;
- ✓ ієрархію понять конкурентоспроможності;
- ✓ види і моделі конкурентних переваг;
- ✓ особливості процесу управління створенням і утриманням конкурентних переваг;
- ✓ складові оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- ✓ методи визначення конкурентоспроможності організації.

##### **Ви будете вміти:**

- ✓ здійснювати вибір та обґрунтування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- ✓ здійснювати оцінювання конкурентоспроможності підприємства з використанням різних методів ;
- ✓ здійснювати оцінку досягнутого рівня використання наявного потенціалу підприємства;
- ✓ визначати фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- ✓ досліджувати чинники конкурентоспроможності підприємства;
- ✓ формувати конкурентні переваги підприємства.

**Мета** – ознайомитись з теоретичними засадами конкурентоспроможності організації, видами стратегічних переваг та особливостями управління процесом їх створення і утримання.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, моделі конкурентних переваг, оцінка конкурентоспроможності, формування конкурентних переваг.

#### **Тема 4.1. Сутність конкурентоспроможності**

Одним з найважливіших ознак ринку є конкуренція як форма взаємного суперництва суб'єктів ринку і механізм регулювання суспільного виробництва. Це - громадська форма зіткнення суб'єктів ринкового господарства в процесі реалізації їх індивідуальних економічних інтересів. В економіці конкуренція виконує ряд функцій: виявляє і встановлює ринкову вартість товару; зводить



конкретну працю до суспільно необхідної; сприяє вирівнюванню індивідуальних вартостей і прибутку в залежності від продуктивності праці та ефективності управління виробництвом.

Поняття «конкуренція» походить від латинського «*concurrentia*», що означає «зіткнення», «змагання» [10]. Вперше теорія конкуренції була розглянута А.Смітом в роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів», де він довів, що конкуренція, зрівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розвитку праці і капіталу. Адам Сміт, зокрема, пов'язував конкуренцію з чесним, без змови суперництвом, що ведеться між суб'єктами ринку за найвигідніші умови продажу і купівлі товарів.

Ідеї цінового регулювання ринку внаслідок конкуренції були розвинені Д.Рікардо. Модель досконалої конкуренції, яку він розробив, пояснює, яким чином «природні» ціни в довгостроковій рівновазі поєднуються з принципами децентралізованого управління, і як останні сприяють розвитку економіки.

Неокласичний варіант поведінкового тлумачення конкуренції, сформульований А. Маршаллом, пов'язує її з боротьбою за рідкісні економічні блага і, звичайно, за гроші споживача, на які їх можна придбати. Логіка цього підходу полягає в тому, що більшість благ є рідкісними в тому сенсі, що їх кількість менша потенційної потреби суспільства. Тому власники благ мають можливість розподіляти їх, керуючись своєю вигодою. Вони виставляють умови або критерії (необхідний рівень цін, якості тощо) і залежно від виконання цих умов вирішують, кому надати блага, а кому - ні.

Поряд з поведінковим трактуванням конкуренції велике поширення одержав структурний підхід до визначення конкуренції. До цього вся увага приділялася лише цінній конкуренції, що сильно обмежувало сутність конкурентної боротьби. Структурне трактування було розкрито в роботах Ф. Еджуорт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберліна. При структурному підході акцент зміщується з самої боротьби конкурентів один з одним на аналіз структури ринку, на якому вона відбувається. Насамперед, мова йде про недосконалу конкуренцію і її різновиди - монополістичну конкуренцію, олігополію та чисту монополію. Цей аспект конкуренції став дуже популярний, і фактично був уособленням теорії конкуренції.

Третій підхід до визначення сутності конкуренції можна визначити як функціональний. Він розглядає роль, яку конкуренція відіграє в економіці. Нововведення скептично приймаються ринком, але якщо новатору вдається їх здійснити, механізм конкуренції витісняє з ринку підприємства, що використовують застарілі технології.

Таким чином, до середини ХХ століття сформувалися загальні уявлення про сутність конкуренції та її основні рушійні сили, що виразилися у створенні чотирьох класичних моделей ринкової конкуренції: досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та чистої монополії.

Сутність конкуренції та її рушійні сили детально розглядаються в працях відомого економіста Майкла Портера. Він прийшов до висновку про те, що в конкуренції беруть участь не тільки безпосередні претенденти. Конкуренція в галузі, що лежить в основі економіки, і конкуруючі сили простягаються значно

далі звичайного протистояння сторін в окремій галузі промисловості. Споживачі, постачальники, потенційні учасники та продукти-замінники – всі є конкурентами, в тій чи іншій мірі роблять вплив на галузь [13].

В даний час, щоб вижити в конкурентній боротьбі, підприємства та організації освоюють нові види продукції і послуг, нові форми бізнесу, борються за кожного клієнта. Вивчається ринок, здійснюється збір необхідної інформації, яка аналізується, після чого розробляються стратегії освоєння ринку. Забезпечення конкурентоспроможності об'єктивно є основною стратегічною задачею будь-якого підприємства. Відомо, що рівень конкурентоспроможності визначається великим числом факторів, відповідно, можуть бути виділені і різні напрямки у вирішенні цього завдання.

*Майкл Портер визначає конкурентоспроможність як властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [11].*

Конкурентоспроможність є однією з найважливіших інтегральних характеристик, що використовуються для оцінки ефективності економічної діяльності господарюючих суб'єктів. Саме слово конкурентоспроможність, стосовно будь якого суб'єкту, означає здатність даного суб'єкту (потенційну і / або реально) витримати конкуренцію.

Різноманіття існуючих підходів до поняття конкурентоспроможності в економічній літературі визначається:

- або особливостями постановки завдання і цілей дослідження, що призводить до необхідності акцентувати свою увагу на певному аспекті конкурентоспроможності;

- або особливостями вибору предмета дослідження, в якості якого можуть виступати предмети конкуренції (товар, послуга), суб'єкти конкуренції (підприємства, галузі, регіони, національна економіка, держава), об'єкти конкуренції (попит, ринок, фактори виробництва: природно-сировинні ресурси, робоча сила, капітал, цінні папери, інформація, політична влада), масштаби діяльності (товарні ринки, галузеві ринки, регіональні ринки, міжрегіональні ринки, світові ринки).

Ієрархію понять конкурентоспроможності представлено в таблиці 4.1.

На рівні підприємства найважливішими складовими конкурентоспроможності є конкурентоспроможність організації і конкурентоспроможність продукції, які співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і сукупності економічних методів діяльності підприємства.

Часто поняття «конкурентоспроможність підприємства» зводять до поняття «здатність підприємства виробляти конкурентоспроможний товар». Так, під конкурентоспроможністю фірми мається на увазі здатність використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів або послуг, де вона може зайняти лідируючі позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Таблиця 4.1.

**Ієрархія понять конкурентоспроможності**

Рівень ієрархії	Поняття конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність країни	Здатність країни виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світових ринків, і створювати умови нарощування державних ресурсів зі швидкістю, що дозволяє забезпечувати стійкі темпи зростання ВВП і якість життя населення на рівні світових значень
Конкурентоспроможність регіону	Здатність регіону виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, створювати умови нарощування регіональних ресурсів (інноваційні, інтелектуальні, інвестиційні) для забезпечення зростання потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання зі швидкістю, яка забезпечує стійкі темпи зростання ВРП і якість життя населення регіону на рівні світових значень
Конкурентоспроможність галузі	Здатність галузі виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі
Конкурентоспроможність організації	здатність: <ul style="list-style-type: none"> <li>• до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів;</li> <li>• задовольняти потреби споживачів шляхом виробництва і пропозиції ринку товарів, переважаючих конкурентів;</li> </ul> використовувати виробничі та управлінські ресурси для розвитку і розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства
Конкурентоспроможність продукції	Здатність бути привабливим для покупця порівняно з іншими виробами аналогічного виду і призначення завдяки кращій відповідності їх якісних і вартісних характеристик вимогам даного ринку і споживчим оцінкам

Однак, враховуючи, що підприємства можуть виробляти різні види продукції і одночасно працювати на різних товарних (галузевих) ринках в рамках стратегій диверсифікації, рівень конкурентоспроможності підприємства і рівень конкурентоспроможності продукції, виробленої ним, не збігаються. Наявність одного або декількох видів конкурентоспроможної продукції в номенклатурі означає те, що підприємство теж є конкурентоспроможним. Насамперед слід зазначити, що в якості бази для порівняння рівня конкурентоспроможності підприємства використовуються дані по підприємствах-конкурентах, а не по виробленим товарам.

Конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність організації, незважаючи на їх взаємозумовленість, відрізняються за своєю сутністю:

– вони визначаються і застосовуються до різних часових проміжків (конкурентоспроможність продукції визначається для короткого проміжку часу, а конкурентоспроможність організації застосовується до досить тривалого періоду часу);

– конкурентоспроможність організації залежить від рівня конкурентоспроможності всього асортименту продукції та ефективності кожного виду діяльності;

– конкурентоспроможність продукції є необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності організації.

Конкурентоспроможність підприємства є більш складним і узагальнюючим поняттям у порівнянні з поняттям «конкурентоспроможності товару». Конкурентоспроможність підприємства - інтегральна числова характеристика, за допомогою якої оцінюються досягнуті підприємством кінцеві результати його діяльності протягом певного періоду. Це система елементів, кожен з яких призначений для відображення числової (наприклад, бальної) оцінки певного виду потенціалу. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується за рахунок придбаних їм різного роду переваг у порівнянні з основними конкурентами, а саме: економічних, фінансових, інвестиційних, кадрових, іміджевих і т.п.

### **Конкурентоспроможність підприємства.**

Розгляд конкурентоспроможності організації через призму конкурентоспроможності продукції – підхід, що реалізується на оперативному або тактичному рівні управління, який передбачає прийняття управлінських рішень, що дозволяють локалізувати несприятливу ситуацію і мінімізувати можливі втрати. Стратегічна ж конкурентоспроможність можлива за наявності у організації стійких керованих конкурентних переваг на тривалу перспективу, однією з яких є альтернативний набір стратегій конкурентоспроможності організації.

Забезпечення конкурентоспроможності організації передбачає три рівні: оперативний, тактичний і стратегічний.

*На оперативному рівні* забезпечення конкурентоспроможності означає забезпечення конкурентоспроможності продукції. Критерієм конкурентоспроможності в даному випадку є показник конкурентоспроможності продукції.

*На тактичному рівні* конкурентоспроможність характеризується загальним станом підприємства. Критерієм конкурентоспроможності в даному випадку є комплексний показник стану підприємства.

*На стратегічному рівні* забезпечення конкурентоспроможності означає забезпечення інвестиційної привабливості підприємства. Критерієм конкурентоспроможності в даному випадку є зростання вартості підприємства.

*Конкурентоспроможність підприємства в самому широкому сенсі можна визначити як здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів. Цілі, як правило, мають тимчасову прив'язку. Тому можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю вести успішну (відносно поставлених цілей) діяльність в умовах конкуренції протягом певного часу.*

Конкурентоспроможність підприємства як характеристика оцінки кінцевих результатів діяльності підприємства на ринку є показником відносним, де базою

для порівняння виступають аналогічні показники, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємств-конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства є категорією динамічною. Її зміна в часі обумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, значна частина яких може розглядатися в якості керованих параметрів.

Конкурентоспроможність підприємства відображає ефективність використання економічного потенціалу підприємства [2].

На конкурентоспроможність підприємства впливає ряд факторів, які називають факторами конкурентоспроможності. Фактори конкурентоспроможності – це ті явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально - економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і в бік зменшення. Фактори визначають засоби і способи використання резервів конкурентоспроможності. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються і де, в якій галузі вони застосовуються.

Фактори конкурентоспроможності можна поділити на зовнішні, прояв яких в малому ступені залежить від організації, і внутрішні, майже цілком визначаються керівництвом організації.

#### *Зовнішні фактори:*

- державна політика щодо експорту та імпорту;
- рівень економічного розвитку країни;
- державна економічна політика в країнах-експортерах й імпортерах товарів;
- ефективність функціонування ринків капіталу та якість фінансових послуг;
- рівень розвитку інфраструктури в країні;
- розвиток науково-технологічного потенціалу;
- наявність і рівень кваліфікації трудових ресурсів;
- амортизаційна податкова та фінансово-кредитна політика, включаючи різні державні та міждержавні дотації та субсидії;
- митна політика і пов'язані з нею імпорتنі мита, квоти;
- система державного страхування;
- участь у міжнародному поділі праці, розробці фінансування національних програм щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- державна система стандартизації та сертифікації продукції і систем її створення;
- державний нагляд і контроль за дотриманням обов'язкових вимог стандартів, правил обов'язкової сертифікації продукції і систем, метрологічний контроль;
- правовий захист інтересів споживача;
- основні характеристики ринку його тип і ємність, наявність і можливості конкурентів;

– діяльність громадських та недержавних інститутів.

*Внутрішні фактори:*

– виробнича і організаційна структури підприємства;

– технології;

– облік і регулювання виробничих процесів;

– рівень кваліфікації персоналу;

– якість менеджменту;

– інформаційна та нормативно-методична база управління;

– обладнання;

– функціонування системи управління якістю;

– рівень стратегічного управління;

– масштаби застосування аутсорсингу;

– розвиненість збутової (дилерської) мережі;

– ступінь захищеності конфіденційної інформації (безпека системи інформаційного забезпечення);

– масштаби застосування сучасних інформаційних технологій;

– використання мережі Інтернет для продажу продукції;

– орієнтація на економіку, засновану на використанні знань (економіка знань);

– регулярність залучення інвестицій у розвиток виробництва;

– розміри сформованої постійною і лояльною клієнтської бази;

– масштаби використання досягнень науково-технічного прогресу;

– репутація (гудвіл) підприємства;

– мотивація персоналу на підвищення якості товару;

– найбільш суттєві стратегічні конкурентні переваги;

– ефективна конкурентна стратегія;

– своєчасність проведення реструктуризації (злиття, поглинання, поділ);

– вартість підприємства (бізнесу), що відображає його інвестиційну привабливість.

Можливості безпосереднього впливу підприємства на фактори зовнішнього середовища досить обмежені, оскільки вони переважно діють об'єктивно по відношенню до підприємства. Реальні можливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства знаходяться в сфері факторів внутрішнього середовища. Однак впливати на ці фактори можна з різним ступенем ефективності. Так, як правило, значних капіталовкладень і тривалого терміну окупності вимагають інноваційні зміни техніко-технологічних умов роботи. Однак слід зазначити, що при існуючому в світі високому рівні розвитку науково-технічного прогресу виробничий потенціал підприємств, який складає значну частину економічного потенціалу, практично визначається використовуваними у виробництві сучасними технологіями [3].

Застосовувані на підприємстві технології формують вимоги до кількісного та якісного складу основних виробничих фондів, системи комунікацій, складу і кваліфікації промислово-виробничого персоналу, використовуваних природних ресурсів (вода, паливо тощо), системи обробки інформації. У свою чергу

зазначені вимоги визначають виробничу потужність підприємства, кількість і якість оборотних коштів, необхідних для реалізації виробничого процесу.

Разом з тим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства при всій важливості створення сучасних техніко-технологічних умов виробництва, необхідно також приділяти увагу формуванню адекватної даним умовам системи менеджменту на підприємстві. Тому серед внутрішніх чинників конкурентоспроможності організації найважливішу роль відіграє рівень якості управління організацією, тобто рівень підготовки менеджерів, вміння правильно вести ділові операції в умовах постійних змін на ринку. Ці фактори вважають ключовими у визначенні конкурентоспроможності організації на ринку.

Стикаючись з міжнародною і внутрішньою конкуренцією, на думку французьких економістів А. Олів'є, А. Дайана і Р. Урсе підприємство повинно забезпечити собі рівень конкурентоспроможності за вісьмома факторами:

- 1) концепція товару і послуги, на якій базується діяльність підприємства;
- 2) якість, що виражається у відповідності продукту високому рівню товарів ринкових лідерів і виявляється шляхом опитувань і порівняльних тестів;

- 3) ціна товару з можливою націнкою;

- 4) фінанси – як власні, так і позикові;

- 5) торгівля – з точки зору комерційних методів і засобів діяльності;

- 6) післяпродажне обслуговування, що забезпечує підприємству постійну клієнтуру;

- 7) зовнішня торгівля підприємства, що дозволяє йому позитивно управляти відносинами з владою, пресою і громадською думкою;

- 8) передпродажна підготовка, яка свідчить про його здібності не тільки передбачати запити майбутніх споживачів, але і перекопати їх у виняткових можливостях підприємства задовольнити ці потреби [8].

Фатхутдінов Р., Селезньов А., Єрмолов М. до ключових факторів ринкового успіху відносять:

- 1) фінансове становище підприємства;

- 2) розвиненість бази для власних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок підприємства і рівень витрат на них;

- 3) наявність передової технології;

- 4) забезпеченість висококваліфікованими кадрами;

- 5) здатність до продуктового і цінового маневрування;

- 6) наявність збутової мережі;

- 7) стан технічного обслуговування;

- 8) можливість кредитування;

- 9) дієвість реклами і засобів стимулювання збуту;

- 10) забезпеченість інформацією, платоспроможність основних покупців [16].

Майкл Портер безпосередньо пов'язує фактори конкурентоспроможності з факторами виробництва. Всі фактори, що визначають конкурентні переваги підприємства і галузі, він представляє у вигляді великих груп [12].

*Людські ресурси* – кількість, кваліфікація і вартість робочої сили.

*Фізичні ресурси* – кількість, якість, доступність і вартість ділянок, води, корисних копалин, лісових ресурсів, джерел електроенергії, рибальських угідь: кліматичні умови та географічне положення країни базування підприємства.

*Ресурс знань* – сума наукової, технічної та ринкової інформації, що впливає на конкурентоспроможність товарів і послуг, яка зосереджена в академічних університетах, державних галузевих науково-дослідних інститутах, приватних дослідницьких лабораторіях, банках даних про дослідження ринку та інших джерелах.

*Грошові ресурси* – кількість і вартість капіталу, який може бути використаний для фінансування промисловості та окремого підприємства. Природно, капітал неоднорідний. Він має такі форми, як незабезпечена заборгованість, забезпечений борг, акції, венчурний капітал, спекулятивні цінні папери. У кожній з цих форм свої умови функціонування. З урахуванням різних умов їх руху в різних країнах вони будуть в значній мірі визначати специфіку економічної діяльності суб'єктів у різних країнах.

*Інфраструктура* – тип, якість наявної інфраструктури і плата за користування нею, що впливають на характер конкуренції: транспортна система країни, система зв'язку, поштові послуги, переказ платежів та коштів з банку в банк всередині і за межі країни, система охорони здоров'я і культури, житловий фонд та його привабливість з точки зору проживання і роботи.

Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, М. Портер пропонує ділити на декілька типів: основні і розвинені.

*Основні чинники* – це природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, некваліфікована, напівкваліфікована робоча сила, дебетовий капітал.

*Розвинені фактори* – сучасна інфраструктура обміну інформацією. висококваліфіковані кадри (фахівці з вищою освітою, фахівці в області інформаційних технологій) і дослідницькі відділи університетів, що займаються складними високотехнологічними дисциплінами.

Розподіл факторів на основні і розвинені є умовним. Основні чинники існують об'єктивно або для їх створення потрібні незначні державні та приватні інвестиції. Як правило, створювана ними перевага не є непохитною, а прибуток від використання низький. Особливе значення вони мають для видобувних галузей, пов'язаних з сільським та лісовим господарством, і галузей, які застосовують в основному стандартизовану і малокваліфіковану робочу силу.

Набагато більше значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства мають розвинені фактори як фактори більш високого порядку. Для їх розвитку необхідні значні, часто тривалі за часом вкладення капіталу та людських ресурсів. Крім того, необхідна умова створення розвинених факторів – використання висококваліфікованих кадрів і високих технологій.

Особливістю розвинутих факторів є те, що, як правило, їх важко придбати на світовому ринку. У той же час вони є неодмінною умовою інноваційної діяльності підприємства. Успіхи підприємств багатьох країн світу безпосередньо пов'язані із солідною науковою базою і наявністю висококваліфікованих фахівців.



Розвинені фактори часто будуються на базі основних факторів, які, не будучи надійним джерелом конкурентної переваги підприємства, в той же час повинні бути достатньо якісними, щоб на їх базі можна було створити розвинені чинники.

Іншою ознакою поділу факторів є ступінь їх спеціалізації. Відповідно до цього всі фактори, на думку М. Портера поділяються на два види: загальні та спеціалізовані.

*Загальні фактори*, до яких М. Портер відносить систему автомобільних доріг, дебетовий капітал, персонал з вищою освітою, можуть бути використані в широкому спектрі галузей. Як правило, вони дають конкурентні переваги обмеженого характеру.

*Спеціалізовані фактори* – це вузькоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, бази даних у певних галузях знання. Прикладом служить спеціалізоване програмне забезпечення, що розробляється за контрактом а не стандартні пакети програм загального призначення.

Конкурентоспроможність – інтегральна характеристика. У загальному випадку доцільно виділяти такі складові: конкурентоспроможність пропозиції на ринку, ресурсів підприємства, менеджменту та підприємницької ідеї.

*Поточна конкурентоспроможність* підприємства пов'язана з конкурентоспроможністю пропозиції на ринку. Пропозиція включає продукт, ціну та супутні послуги, а в загальному випадку – все, що визначає корисність (вигідність) придбання для клієнта. Часто підприємство має кілька пропозицій (диференціація), при цьому можна говорити про інтегральну конкурентоспроможність всього продуктового портфеля.

*Маркетинговий підхід* до визначення конкурентоспроможності припускає, що пропозиція конкурентоспроможності, якщо вона має на даному споживчому сегменті одну або більше споживчі характеристики, кращі, ніж у товарів-аналогів (при цьому дані характеристики визнаються споживачами). Індикатором актуальності споживчої характеристики може бути, наприклад, статистика питань покупців, що задаються при придбанні продукту. Споживачі зацікавлені не в абсолютно кращому за всіма характеристиками продукті, а в тому, який вдало поєднує якості, найбільш затребувані на даному сегменті ринку, і часто готові поступитися окремими характеристиками продукту заради поліпшення інших.

*Довгострокова конкурентоспроможність* визначається конкурентоспроможністю ресурсів (потенціалу) підприємства: фінансових, матеріальних, технологічних, управлінських, інформаційних, кадрових, інтелектуальних та інших (зокрема, як особливий вид ресурсу можна розглядати лояльність покупців). Наявність ресурсів дозволяє підприємству тривалий час забезпечувати (підтримувати) конкурентоспроможність пропозиції.

В умовах конкуренції ресурсну базу необхідно підтримувати в стані, актуальному умовам ринку. Ефективне використання наявних ресурсів з точки зору конкуренції визначається конкурентоспроможністю менеджменту підприємства, насамперед вищого керівництва. Значення даної складової особливо проявляється в умовах динамічного зовнішнього середовища та активної конкурентної протидії.

*Конкурентоспроможність менеджменту* – це порівняльна характеристика якості менеджменту на підприємстві і у конкурентів, це відмінності у кваліфікації, мотивації, організації управління. Оцінка конкурентоспроможності менеджменту утруднена, оскільки результати роботи кожного менеджера інтегруються в загальний результат, який у свою чергу може проявлятися з певним запізненням. Здібності топ-менеджерів до прийняття найважливіших стратегічних рішень, генерації нових ідей саме в тому темпі, якого вимагає ринок, і вміння організувати їх виконання, готовність йти на розумний ризик є найважливішими чинниками конкурентоспроможності підприємства [4].

Сполучним елементом зазначених аспектів конкурентоспроможності є конкурентоспроможність підприємницької ідеї. Підприємницька ідея включає основне уявлення про продукт підприємства, про спосіб задоволення потреби клієнтів, підтримки і розвитку потенціалу, управління підприємством. Перераховані складові є унікальними для кожного підприємства, а їх вдале поєднання і визначає конкурентоспроможність підприємницької ідеї.

На поняття «конкурентоспроможність підприємства» впливає і той факт, що саме підприємство може виступати як:

- товар, що має ринкову вартість на фондових ринках (курс акцій, ринкова вартість бізнесу);
- товар, що має інвестиційну вартість на ринку капіталів (вартість інвестицій в існуючий бізнес і його розширення - диверсифікацію).

#### **Конкурентоспроможність товарів (послуг)**

Товар – складний, багатоаспектний, економічний об'єкт, що характеризується сукупністю властивостей, головними з яких є споживчі властивості, тобто здатність товару задовольняти потреби того, хто ним володіє. Товар - продукт праці, вироблений для продажу. Термін «товар» більш універсальний, більш загальний термін - «продукт». Товари – фізично відчутні продукти. Продукт включає і невлесиму складову частину (послуги, ідеї та ін.).

Продукт – все, що можна запропонувати на ринку для придбання, використання або споживання з метою задоволення певних потреб (фізичні предмети, послуги, ідеї). За Котлером, товар сприймається на трьох рівнях:

- товар за задумом, який повинен визначати яку проблему споживача вирішує створюваний товар (основна вигода чи послуга);
- товар у реальному виконанні – конкретний товар, що володіє рівнем якості, набором властивостей, специфічним оформленням, марочною назвою, упаковкою;
- товар з підкріпленням – надання додаткових послуг (поставки і кредитування, монтаж, гарантії, післяпродажне обслуговування та ін.).

Послуга – вид діяльності або благ, які одна сторона може запропонувати іншій.

Характеристики послуги:

- невідчутність (послугу неможливо побачити і спробувати на смак, відчуті до її покупки);
- невіддільність від виробника (її здійснення можливе тільки в присутності виробника);

- непостійність якості (якість послуги залежить від майстерності виробників);
- незберігаємість (послугу неможливо зберігати до наступного продажу або використання).

В ієрархії понять конкурентоспроможності поняття «конкурентоспроможність товару» є базовим, і може розглядатися для різних видів товарів (виробничо-технічного призначення, споживчого призначення, послуг, інформації тощо).

В якості виробників товарів виступають підприємства, галузі, регіони, держави, які вступають в конкурентну боротьбу за:

- споживачів;
- ринки (товарні, галузеві, територіальні);
- фактори виробництва (природно-сировинні, виробничо-технологічні, трудові, фінансові ресурси);
- інвестиції.

Споживча цінність товару – це його здатність задовольняти конкретну потребу відповідної групи споживачів (споживчого сегмента). Споживча цінність товару визначається ступенем його відповідності потребам відповідної групи споживачів. Міра споживчої цінності товару – максимальна ціна, яку споживач готовий заплатити за нього без жалю. Чим нижче ціна реалізації товару щодо її споживчої цінності, тим вигідніша для споживача купівля товару, або, іншими словами, вище конкурентоспроможність товару. Для споживача неоплачена частина споживчої цінності дорівнює отриманому ним від використання товару додаткового прибутку. Для виробника вона відповідає «запасу конкурентоспроможності його продукції».

Багато покупців, приймаючи рішення про купівлю того чи іншого товару, використовують критерії: ціна і якість (причому під цим у одних покупців може матися на увазі надійність, для інших – естетичні характеристики). Споживач зважає «чи достатньо якості» йому пропонують за вказану ціну. Описуючи вдалу покупку, люди часто кажуть, що «всього-то за таку кількість грошей вдалося купити товар з такими-то достоїнствами». Інакше кажучи, покупець вважає, що за куплений товар не шкода було віддати і більше. Але оскільки він дістався дешевше, то ціна придбання нижче споживчої цінності. Конкурентоспроможність товару тим вище, чим більше частка неоплаченої, отриманої споживачем даром корисності [6].

Проводячи порівняння товарів, призначених для задоволення однієї і тієї ж потреби, покупець враховує їх споживчі властивості, з'ясує ступінь відповідності власним потребам. При цьому він прагне домогтися оптимального співвідношення між рівнем споживчих властивостей виробу та витратами на його придбання та використання, тобто отримати максимум споживчого ефекту на одиницю витрат. По відношенню до конкретної потреби зазначене співвідношення може бути досягнуто цілим рядом різних товарів завдяки наявності у них аналогічних властивостей. Відповідно всі вони будуть мати здатність задовольняти цю потребу і по відношенню до неї можуть розглядатися як взаємозамінні.

Таким чином, розглядаючи конкурентоспроможність як властивості товару, компанії, країни, володіння якими дозволяють даному товару, компанії, країні, мати перевагу над своїми конкурентами у самому понятті конкурентоспроможність можна виділити загальні складові, а саме:

1. Простір, в якому розглядається об'єкт конкурентоспроможності – це конкретний ринок, з його чітким визначенням і межами.

2. Фіксований відрізок часу, на якому розглядається даний об'єкт конкурентоспроможності.

3. Термін конкурентоспроможність має сенс тільки в порівнянні з іншими товарами, організаціями, країнами.

## **Тема 4.2. Види стратегічних переваг.**

Конкурентна перевага – це здатність організації випереджати своїх конкурентів.

Вперше концепцію конкурентних переваг обґрунтував М. Портер. Його концепція «п'яти сил», що визначають конкуренцію в галузі, сформувала розуміння факту впливу найважливіших факторів зовнішнього середовища, що вимагають відповідної реакції на ці впливи. У відповідь на вплив сил конкуренції фірма створює різні конкурентні переваги, що дозволяють їй досягти успіху [13]. М. Портер сформулював детермінанти конкурентної переваги і виділив фактори, що сприяють формуванню конкурентних переваг. Відповідно до цього була запропонована ієрархія рівнів конкурентних переваг з точки зору їх значимості (рис. 4.1).

*Перша сила:* «Нові компанії, які можуть увійти на ринок». Цю силу часто ще називають «Бар'єри для входження в галузь».

Бар'єри на вхід визначають, наскільки важко новому гравцеві увійти в дану галузь. Вихід на ринок може бути утруднений багатьма обставинами. Існують, наприклад, політичні та економічні бар'єри, якими закриваються міжнародні ринки урядами країн, щоб обмежити імпорт певної продукції і, таким чином забезпечити збут продукції місцевим виробникам. В якості наступного бар'єру можуть бути розглянуті технологічні бар'єри, які призводять до суттєвого здешевлення продукції або підвищенню її якості. Ще одним бар'єром може бути фактор обмеженості ресурсів. Ресурси, необхідні для конкуренції на даному ринку, можуть бути в сильному ступені обмежені і компанія, що намагається вийти на ринок може просто не отримати до них доступу.

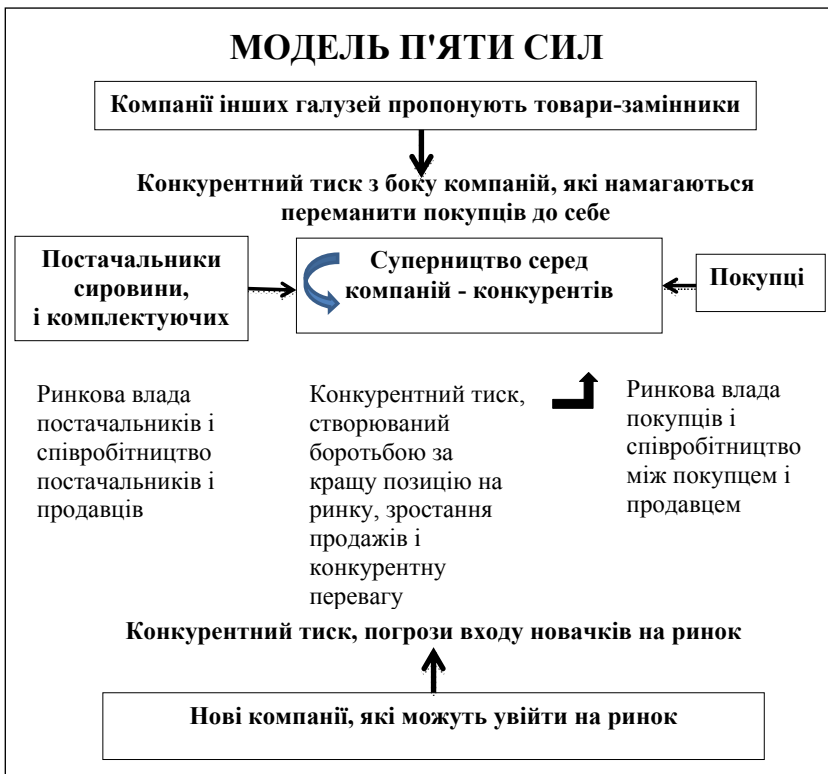
Бар'єри на вхід в галузь підвищуються, якщо:

– існуючі гравці за рахунок великих обсягів випуску продукції мають істотну економію на масштабі, вхід в галузь вимагає значних початкових капіталовкладень, або термін окупності інвестицій перевищує бажані межі;

– продукція складна і її масове виробництво пов'язане з рядом технологічних труднощів;

– існуючі гравці мають відомі бренди, що впливають на прийняття рішення про покупку споживачем, або споживачеві складно переключитися на нового виробника за яких-небудь іншим причин;

- доступ до каналів дистрибуції з яких-небудь причин для нового гравця утруднений;
- старі гравці мають цінову перевагу за рахунок того, що вони мають більший досвід виробництва, пріоритетний доступ до ресурсів, або володіють технологіями, які не можуть бути легко скопійовані;
- існують законодавчо закріплені вимоги до гравця на ринку, які складно задовольнити (наприклад, дозволи, ліцензії);
- існують вимоги до капітальних вкладень та / або спеціалізовані вимоги до ресурсів.



*Рис. 4.1. Модель п'яти сил Портера.*

Загроза входу в галузь сильна, якщо ринок можна охарактеризувати наступним чином:

- існує відчутна кількість потенційних кандидатів;
- для ринку характерні низькі вхідні бар'єри;
- спостерігається бурхливий темп зростання галузі і високий потенціал прибутку;

– існуючі компанії не хочуть або не можуть боротися із зусиллями новачків;

– існуючі компанії прагнуть розвиватися в нових географічних областях, де вони ще не були представлені.

Деякі способи входу на ринок для нових компаній:

- уникати атаки «в лоб»;
- знайти спосіб входу, яким може бути:
  - ✓ інноваційний продукт або послуга;
  - ✓ неохоплений сегмент споживачів;
  - ✓ неохоплений канал збуту;
  - ✓ неохоплена зона ринку;
  - ✓ купівля існуючого гравця.

Загроза входу нових гравців слабшає, якщо:

- компаній-кандидатів на вхід небагато;
- бар'єри на вході високі;
- прибутки на даному ринку невеликі;
- майбутнє галузі виглядає ризикованим;
- галузь зростає повільно або на ринку спостерігається стагнація;
- гравці галузі відчайдушно протистоять спробам новачків увійти на ринок.

Друга сила: «Конкуренти». Сила «Конкуренти» покликана характеризувати існуючих гравців в галузі, їх сильні і слабкі сторони. Це часто найбільш значуща з 5 розглянутих сил моделі. Ключовими висновками, які необхідно зробити після аналізу другої сили, повинні бути: наскільки агресивно суперники використовують різні методи конкуренції для поліпшення своєї позиції і продуктивності, а також якого типу стратегію повинна вибрати компанія - наступальну або оборонну.

Конкуренти можуть бути оцінені за їх типом (наприклад, за розміром або географічним розташуванням), за асортиментом продукції, що випускається, за популярністю брендів, за активністю застосування інформаційних технологій, за величиною постійних витрат (і, отже, по ціновій стійкості) і за іншими характеристиками.

Факторами, що послабляють конкуренцію, є наступні:

- стрімке зростання ринку;
- продукти гравців сильно диференційовані і ринок характеризується високою лояльністю споживачів;
- на ринку дуже мала або дуже велика кількість гравців;
- витрати покупців при зміні бренду високі.

Факторами, що визначають високий рівень конкуренції серед діючих фірм, є наступні:

- наявність на ринку великої кількості гравців;
- присутні гравці мають рівнозначні позиції;
- незначне зростання ринку;
- низька диференціація продукту;
- високий рівень постійних витрат;

– високі вихідні бар'єри.

Конкурентне середовище також поліпшується, коли слабкі конкуренти можуть легко піти з ринку. Проте в реальному житті правові бар'єри, стратегічні міркування про важливість якогось напрямку діяльності або ще які-небудь перешкоди часто не допускають легкого виходу гравців з ринків. Кожна компанія прагне до вибору конкурентного середовища, яке сприяє максимізації прибутку. З цією метою компанії повинні постійно аналізувати конкурентів, що є необхідною умовою розвитку сильної конкурентоспроможної позиції на ринках, на яких конкурують представлені компанії.

Кожна компанія може скористатися певним набором стратегічних дій по досягненню конкурентних переваг:

- протистояти сильним сторонам конкурента і перевершити їх дії, спрямовані на використання слабостей конкурента;
- проводити наступ на декількох фронтах;
- захопити незайняті ніші ринку;
- вести партизанську війну;
- реалізовувати стратегію превентивних ударів;
- розробляти оборонні стратегії для захисту своїх конкурентних переваг;
- розробляти проекти вертикальної інтеграції.

*Третя сила*, яку необхідно розглянути згідно моделі Портера: «Товари-замінники».

При аналізі сили «Товари-замінники» необхідно, по-перше, визначити, які товари є товарами-замінниками по відношенню до розглянутого товару, а, по-друге, зрозуміти, наскільки товари-замінники відтягують або можуть відтягнути на себе покупців в найближчій перспективі і чому. Тут важливо враховувати існуючі споживчі сегменти і наскільки серйозно використовують або готові використовувати товари-замінники, витрати переходу на товари-замінники, сприйняття споживачами товарів-замінників.

Замінники мають значення тоді, коли споживачів приваблюють товари з інших галузей, наприклад:

- окуляри й контактні лінзи замість лазерної хірургії;
- цукор замість цукрозамінників;
- газети замість ТБ або Інтернету.

Товари - замінники мають сильний вплив у випадках, коли:

- вони легко доступні і мають привабливу вартість;
- покупці розглядають їх як подібні з оригіналами або навіть в чимось перевершують оригінальні;
- коли для покупця низькі витрати зміни товару.

Компаніям слід уникати прямої конкуренції з товарами - замінниками. Це можна зробити шляхом:

- підвищення для покупця витрат зміни товару, наприклад, шляхом навчання;
- диференціацією продукту.

Таким чином, чим більше товарів-замінників має можливість вибрати споживач, тим легше йому змінювати постачальників. Легкість переходу

споживачів від одного постачальника до іншого посилює конкуренцію і зменшує прибутковість галузі в цілому.

*Четверта сила: «Покупці».* Аналіз фактора «Покупці», повинен дати чітку відповідь на запитання, що являє собою система дистрибуції в галузі. Необхідно вивчити всі представлені в галузі канали дистрибуції і можливість використання нових каналів.

Важливими характеристиками можуть бути:

- географічне розташування дистриб'юторів по відношенню до виробника;
- інформованість дистриб'юторів про товар і цінові премії;
- можливість інтеграції вперед або назад, тобто можливість виробника поглинути дистриб'ютора або, навпаки, дистриб'ютору стати виробником;
- значущість продукту для дистриб'ютора й обсяг його закупівель;
- ступінь диференціації товару і, як наслідок, витрати переходу дистриб'ютора на новий товар.

Ринкова влада покупців сильна, якщо:

- вартість зміни постачальника для покупця низька;
  - покупців дуже мало;
  - продавцям важливі великі продажі;
  - купівельний попит малий або знижується;
  - впізнаваність покупцями бренду продавця істотно збільшує вартість цього бренду;
  - покупцям доступна інформація про різні компанії, що виробляють аналогічні товари;
  - покупці загрожують компанії можливістю інтеграції вгору;
  - сформована концентрована група покупців;
  - здійснюється домінуючий обсяг покупок одним покупцем;
  - випуск компанією стандартної, недиференційованої продукції;
  - наявність досвіду у клієнта в системі закупівель товарів.
- Ринкова влада покупців слабка, якщо:
- покупці купують товар рідко або в невеликих кількостях;
  - витрати на зміну постачальника покупцем високі;
  - покупцеві важливий бренд продавця;
  - продукт продавця забезпечує необхідний покупцеві рівень якості або продуктивності;
  - співпраця покупця з продавцем забезпечує виграшну комбінацію для обох сторін.

Тим не менш, гострота протистояння між покупцем і компанією може бути знижена за рахунок:

- співпраці між покупцями і продавцями;
- за рахунок партнерства;
- вдосконалення деяких процесів взаємодії, наприклад, доставки точно в строк, обробки замовлень, електронної оплати рахунків;
- обміну даними.

Компанія може до деякої міри зменшити фактор протидії тиску клієнта за рахунок:



- диференціювання продукту;
- збільшення висоти бар'єрів для інтеграції покупців вгору;
- розширення числа постійних покупців компанії;
- збільшення витрат у покупця у разі зміни продавця.

*П'ята сила* моделі Портера: «Постачальники». При аналізі фактору «Постачальники» необхідно зрозуміти, якою мірою компанія від них залежить.

Завдання цього аналізу багато в чому подібні до завдань аналізу покупців, але «Дзеркальні» по відношенню до цієї ситуації. Компанія може в дуже сильному ступені залежати від своїх постачальників (наприклад, при отриманні від постачальника унікальної сировини) або практично не залежати від них, якщо, наприклад, постачальників багато, продукція що поставляється не унікальна, існує можливість використання товарів-замінників і т.д.

Ринкова влада постачальників сильна, якщо:

- вартість зміни постачальника для компанії висока;
- необхідні компанії продукти обмежені;
- продукти певного постачальника значно покращують якість товарів продавців або є цінною частиною процесу виробництва товарів;
- на ринку існує мало постачальників певного продукту;
- постачальники погрожують можливістю інтеграції вниз;
- сформована концентрована група постачальників;
- висока значимість поставок певного постачальника для компанії;
- високий ступінь диференціації продукту постачальника;
- великі витрати компанії з переключення на іншого постачальника.

Область тиску постачальників на компанію:

- підвищення ціни продукції, що поставляється;
- зниження якості продукції, що поставляється;
- жорсткість умов оплати продукції;
- нерівномірність поставки продукції.

Фактори протидії тискові постачальників:

- наявність товарів-субститутів;
- монопольне споживання фірмою продукції постачальника;
- зниження частки закупівель в одного постачальника.

Ринкова влада постачальників слабка, якщо:

- продукт є товаром широко споживання;
- витрати на зміну постачальника низькі;
- існують хороші замітники даного продукту;
- на ринку існує велика кількість постачальників;
- гравці галузі створюють загрозу інтеграції вгору;
- співпраця продавця з окремими постачальниками створює виграшну для обох сторін ситуацію.

Компанії можуть знизити протистояння з постачальниками наступними способами:

- зниження інвентарних і логістичних витрат;
- збільшення швидкості доступу до компонентів;
- зниження вимог щодо якості продуктів, що поставляються;

– пошуку можливості зниження витрат для обох сторін.

Якщо фірма є великим покупцем товару широкого вжитку та це відбувається в галузі, в якій низькі витрати для перемикання від одного постачальника до іншого постачальника, то сила постачальників в цілому є низькою. Для компанії це є привабливим станом ринку, яке сприяє зростанню привабливості галузі.

Таким чином, можна зробити наступні стратегічні висновки при використанні 5 сил Портера.

*Галузь є непривабливою, якщо:*

- конкуренція дуже сильна;
- вхідні бар'єри низькі;
- конкуренція з боку товарів-замінників сильна;
- постачальники і покупці мають значний вплив на хід торговельних угод.

*Галузь є привабливою, якщо:*

- конкуренція знаходиться на середньому рівні або нижче;
- вхідні бар'єри в галузь високі і не існує потенційних компаній, що бажають увійти на ринок;
- немає привабливих товарів-замінників;
- постачальники і покупці мають слабкий вплив на хід торгових угод.

За допомогою моделі 5 сил Портера можна побудувати таку стратегію, яка дозволяє:

- відгородити компанію від конкурентного тиску;
- ініціювати дії, здатні створити обґрунтовану конкурентну перевагу;
- дозволити компанії бути двигуном і ініціатором в галузі з кращою стратегією, що визначає бізнес-модель для галузі.

Застосування моделі 5 сил Портера має вестися за наступним алгоритмом:

- Крок 1: Визначити специфічні конкурентні впливи відповідно до кожної з п'яти сил;
- Крок 2: Оцінити вплив кожної з п'яти сил (екстремальний, сильний, середній, слабкий);
- Крок 3: Подумати про можливі їх зміни в майбутньому;
- Крок 4: Вирішити, що можна зробити з цими силами: як можна обійти, або використовувати їх.

Сформулювавши детермінанти конкурентної переваги М. Портер виділив наступні види конкурентних переваг (рис. 4.2):

1. Лідерство за витратами (Cost Leadership) (низькі витрати)
2. Диференціація (Differentiation)

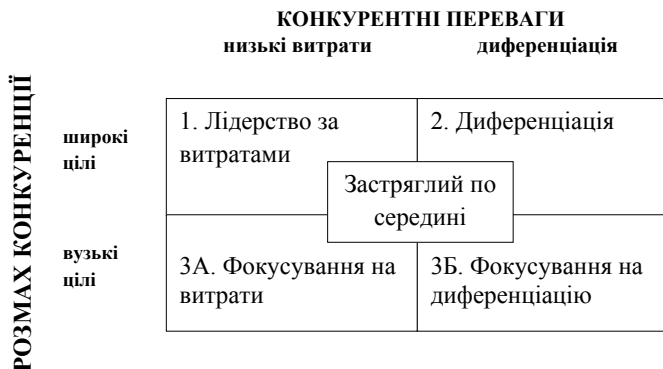
Ці два види можна розглядати в широкому або вузькому форматах, результатом чого є третій вид життєздатною конкурентної стратегії:

3. Фокусування (Focus)

*Лідерство за витратами* (Cost Leadership) означає, що фірма має намір стати виробником з низькою собівартістю у своїй галузі.

Лідер за витратами повинен досягти паритету або, принаймні, наблизитися до основи диференціації, навіть якщо він покладається на лідерство за витратами в якості конкурентної переваги. Якщо більше ніж одна компанія намагаються

досягти Лідерства за витратами, це звичайно згубно для галузі. Часто досягається завдяки економії від масштабу.



*Рис. 4.2. Модель конкурентних переваг Портера*

*Диференціація* (Differentiation) означає, що фірма прагне до того, щоб бути унікальною у своїй галузі за низкою параметрів, які високо цінуються покупцями.

Така компанія не може ігнорувати свою ситуацію з витратами. У всіх областях, які не впливають на її диференціацію, вона повинна намагатися знизити витрати; в області диференціації витрати повинні бути, принаймні, нижче, ніж цінова премія, яку вона отримує від покупців. Областями диференціації можуть бути: продукт, дистрибуція, продаж, маркетинг, сервісні послуги, імідж, і т.д.

*Фокусування* (Focus) як вид конкурентної переваги означає, що фірма має намір стати кращою в сегменті чи групі сегментів. Існує 2 варіанти фокусування: Фокус на витратах і Фокус на диференціації.

*Застраглий по середині* (Stuck in the middle): зазвичай характеризується прибутковістю на рівні нижче середнього у порівнянні з галуззю. Все ж, привабливі доходи можливі до тих пір, поки галузь в цілому зберігає більшу привабливість. Прояв відсутності вибору. Особливо небезпечно для Focusers, які досягли успіху і після цього почали нехтувати своїм фокусом. Вони повинні вишукувати інший фокус ніші. А не компрометувати свою фокус стратегію.

Крім моделі конкурентних переваг Портера відомі також і інші підходи до їх визначення. І. Ансофф у формуванні конкурентних переваг фірми особливо виділяє високий рівень і якість НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) і стратегічні технологічні чинники. До них відносяться інвестиції в НДДКР, нова технологія і динаміка її розвитку, позиція в конкурентній боротьбі, динаміка відновлення продукції і конкурентоспроможності фірми [1].

Найважливіші конкурентні переваги представлені в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

## Найважливіші конкурентні переваги

№ п/п	Фактори	Рівень розвитку			Пріоритетність в балах від 1 до 10
		низький	середній	високий	
1.	<b>1. Інвестиції в НДДКР</b> Частка витрат на НДДКР,% від прибутку Частка витрат на ДР (дослідні розробки),% від прибутку. Частка витрат на ДКР,% від прибутку.	+		+ +	7
2.	<b>2. Динаміка нової технології.</b> Частота появи нових технологій. Число конкуруючих технологій. Тривалість життєвого циклу.		+ +	+ +	8 <sup>1</sup>
3.	<b>3. Динаміка нової продукції.</b> Частота появи нової продукції. Технологічна новизна. Тривалість життєвого циклу.	+		+ +	6
4.	<b>4. Динаміка конкурентоспроможності.</b> Інтенсивність технологічних відмінностей. Використання технології як знаряддя конкуренції. Інтенсивність конкуренції.	+	+	+ +	4
5.	<b>5. Позиція в конкуренції.</b> Лідерство в НДДКР Лідерство в розробці технологій Лідерство в розробці нової продукції.		+	+ +	9

За цими даними слід визначити пріоритетність у формуванні конкурентних переваг і провести наступні аналітичні заходи: оцінку пріоритетності та відносної важливості відповідного фактора, визначення рівня та інтенсивності участі факторів у стратегії фірми, визначення взаємозв'язків технологічних конкурентних переваг з економічними, ринковими, соціально-політичними зовнішніми умовами, оцінку існуючих розривів між необхідними змінами та умовами функціонування фірми, а також з її стратегією і поведінкою.

Критерії класифікації конкурентних переваг пропонує Р.А. Фатхутдінов, зокрема:

- сфера виникнення переваги (природнокліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) — стосується переважно конкурентних переваг країни;

- зміст чинника переваги (якість товару (послуги); ціна товару; витрати споживача; якість сервісу товару) — безпосередньо належить до переваг товару;

- метод або засіб отримання переваги (у спадщину; навчання; впровадження нововведень; пересування) — взагалі має умовний характер [17].

Пропонується класифікація конкурентних переваг фірми за шістьма критеріями: відношенням до системи (підприємства); сферою прояву; джерелами створення та можливістю імітації; тривалістю дії; місцем формування; видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги (табл. 4. 3.).

Таблиця 4.3

**Класифікація конкурентних переваг підприємства**

№	Ознака класифікації	Види переваг
1	Відношення до системи (підприємства)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зовнішні</li> <li>• внутрішні</li> </ul>
2	Сфера прояву	конкурентні переваги, що створюються у сферах: <ul style="list-style-type: none"> <li>• постачання</li> <li>• НДДКР</li> <li>• виробництва</li> <li>• реалізації</li> <li>• сервісу та експлуатації</li> </ul>
3	Джерела створення та можливість імітації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурентні переваги «низького рівня»</li> <li>• конкурентні переваги «високого рівня»</li> <li>• конкурентні переваги «найвищого рівня»</li> </ul>
4	Тривалість дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегічні переваги</li> <li>• тактичні переваги</li> </ul>
5	Місце формування	переваги, які формуються: <ul style="list-style-type: none"> <li>• на робочому місці</li> <li>• в окремому підрозділі</li> <li>• в організації в цілому</li> </ul>
6	Вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги	конкурентні переваги, які дають змогу отримати: <ul style="list-style-type: none"> <li>• науковотехнічний ефект</li> <li>• економічний ефект</li> <li>• соціальний ефект</li> <li>• екологічний ефект</li> </ul>

Для конкретного підприємства суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання на переваги:

1) «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку;

2) «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми

відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

3) «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

#### *Формування конкурентних переваг.*

При формуванні конкурентних переваг функції стратегічного менеджменту полягають в:

- аналізі та плануванні заходів щодо досягнення бажаної конкурентної позиції фірми;
- виявленні змін і розробці заходів щодо їх реалізації в технологічних і стратегічних факторах;
- розробці проектів реалізації намічених змін;
- координації зусиль підрозділу для досягнення конкурентних переваг;
- контролі за забезпеченістю ресурсами та проведенням необхідних змін;
- підготовці та проведенні заходів з адаптації персоналу до змін і вдосконалення навичок [9].

Розробка стратегії формування конкурентних переваг повинна бути економічно, технологічно та соціально обґрунтованою. При цьому слід спиратися на варіантний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Так, на розробку конкурентних переваг впливають динаміка попиту, купівельна спроможність, соціально-політичні обмеження, інтенсивність конкуренції, структура ринку і поведінка його учасників, а також інфраструктурні та інституційні аспекти та ін.

Максимальне нарощування конкурентних переваг можливо в «ідеальній» моделі, якщо:

- фірма володіє новою досконалою технологією;
- фірма відчуває значний інтерес з боку споживачів;
- створені оптимальні канали в просуванні товарів;
- є значний попит;
- відсутня інтенсивна конкуренція і т.д.

Застосовуючи методи порівняльного аналізу, менеджер повинен створити реальну стратегію формування конкурентних переваг. Головну роль тут відіграють параметри факторів виробництва, що характеризують внутрішнє середовище, і тоді конкурентні переваги є «внутрішніми». З боку зовнішнього середовища найбільше значення мають параметри попиту і характер конкуренції. Створення зовнішньої конкурентної переваги спирається на ринкову стратегію диференціації, систему маркетингу і на здатність фірми визначити конкурента в задоволенні очікувань покупця [18].

Процес управління конкурентними перевагами повинен враховувати високу невизначеність, ймовірність, недетермінованість і високий рівень ризику, пов'язаного з об'єктом менеджменту. Особливості процесу управління створенням і утриманням конкурентних переваг демонструється в таблиці 4.4.

### Особливості процесу управління створенням і утриманням конкурентних переваг

№ п/п	Найменування	Характеристики
1.	Об'єкт управління	Висока невизначеність, недетермінованість, мінливість
2.	Тип управління	За слабким сигналом
3.	Тип інновацій	Радикальні технологічні, технічні, продуктові
4.	Тип НДДКР	Широкий спектр ДР - від розробки ідеї до впровадження у виробництво
5.	Тип маркетингу	Випереджальний, креативний
6.	Тип поведінки	Лідер-новатор
7.	Тип стратегії	Наступальна, стратегія диференціації
8.	Зв'язки з зовнішнім середовищем	Адаптивні гнучкі
5.	Методи аналізу	Життєвого циклу, матричний, ситуаційний

Конкурентні переваги досягаються за рахунок творчої наступальної стратегії, якій складно протистояти конкурентам. Оборонні стратегії допомагають захистити, зберегти і продовжити життєвий цикл конкурентної переваги. Тривалість етапу створення переваги залежить від характеристики конкуренції в галузі, від унікальності товару, ступеня новизни технологій та загрози появи нових конкурентів.

Підтримку високого рівня конкурентних переваг необхідно забезпечувати на всіх етапах життєвого циклу. На етапі *зародження* фірма визначає його концепцію, способи її матеріалізації і здійснює інвестиції в найбільш значущі елементи стратегічного та інноваційного потенціалу розвитку фірми. Цей період повинен проходити у стислі терміни, оскільки від цього залежить можливість тривалого успіху фірми.

На етапі *прискороного нарощування* конкурентної переваги діяльність фірми заснована на радикальних перетвореннях, створенні системи взаємозв'язку з партнерами, постачальниками, споживачами, родинними виробництвами і т.д.

*Уповільнення зростання*, як правило, пов'язане з проявом сильних конкурентів і з тенденцією розриву між реальним станом і зміною ситуації. На цьому етапі вирішальною умовою збереження конкурентних переваг є оновлення технологій, підвищення техніко-організаційного та технологічного рівня виробництва, вдосконалення професіоналізму персоналу та розгортання заходів з організації інвестицій в нові проекти. На цьому етапі також відбувається ще невидима боротьба між здібностями фірми розвинути і утримати переваги та активізацією намірів конкурентів.

Період *зрілості* пов'язаний з підтримкою рівня накопичених конкурентних переваг і максимальним використанням результатів. Тривалість періоду «пожинання плодів» може коливатися в значних межах. З метою збереження конкурентної переваги і зміцнення своєї ринкової позиції на тривалий період фірма повинна вжити «другий стратегічний наступ». Він може мати наступні напрямки: протистояння супернику, випередження дій суперника, придушення

конкурента на основі використання його слабких сторін, одночасний наступ за багатьма напрямками, пошук нових областей діяльності, маневрування, зміна тактики боротьби, флангова атака і т.д.

*Спад життєвого циклу* пов'язаний з втратою конкурентної переваги. Дія продовження часу процвітання та запобігання втрати конкурентної переваги фірма повинна проводити постійне системне оновлення діяльності та багаторазові стратегічні наступи.

### **Тема 4.3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Положення підприємства на ринку, його позиція в конкуренції вимірюється його конкурентним статусом. Конкурентний статус (лат. Status - стан, становище) згідно з формулюванням І. Ансоффа є характеристикою конкурентних позицій підприємства на ринку. Конкурентний статус - сукупність сильних і слабких сторін організаційно-економічного становища підприємства на галузевому та регіональних ринках товарів і послуг щодо головних його конкурентів, що досягається методами і засобами, які не суперечать положенням антимонопольного законодавства. Конкурентний статус підприємства безпосередньо залежить від його конкурентних переваг, які в більшій своїй частині залежать від ефективності використання різних видів ресурсів в процесі виробництва, збуту і подальшого сервісного обслуговування покупців.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає оцінку досягнутого рівня використання наявного потенціалу (організаційного, науково-технічного, виробничо-технологічного, соціального, фінансово-економічного), загальних результатів господарської діяльності, фінансових результатів та платоспроможності, ефективності виробничої діяльності. Слід підкреслити, що аналіз конкурентоспроможності підприємства має багато спільного з аналізом його господарської діяльності. Справа в тому, що при аналізі конкурентоспроможності неможливо обійтися без багатьох показників, використовуваних при проведенні аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства [7].

Разом з тим аналіз конкурентоспроможності має свої специфічні риси та завдання:

По-перше, оцінка конкурентоспроможності пов'язана з визначенням показників конкурентоспроможності підприємства є вихідним моментом для організації всієї виробничо-господарської діяльності в умовах ринкової економіки;

По-друге, вивчення конкурентоспроможності має вестися безупинно і систематично, на всіх стадіях життєвого циклу продукту. Такий підхід дозволяє своєчасно приймати рішення про оптимальні зміни товарного асортименту, необхідність пошуку нових ринків або нових ринкових ніш, розширення та створення нових виробничих потужностей, розробці нової продукції або модернізації тієї, що випускаються;

По-третє, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства викликає необхідність використовувати цілий ряд показників, які свідчать про ступінь



стійкості положення підприємства, здатність випускати продукцію, що користується попитом у споживачів і забезпечує йому стабільний прибуток.

Проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства є складною і комплексною, оскільки конкурентоспроможність складається з безлічі різних чинників. Однак ця оцінка необхідна підприємству для здійснення низки заходів, таких як: розробка основних напрямків зі створення і виготовлення продукції, що користується попитом; оцінка перспективи продажу конкретних видів виробів і формування номенклатури; встановлення цін на продукцію і т. д. В даний час методологія і методика проведення оцінки не є достатньо розробленими. Складність категорії конкурентоспроможність обумовлюється різноманіття підходів до її оцінки [15].

Алгоритм визначення конкурентоспроможності передбачає:

- визначення мети оцінки;
- визначення областей (видів діяльності), що враховуються при аналізі;
- вибір бази порівняння;
- визначення характеристик, які підлягають вимірюванню;
- оцінка обраних характеристик;
- розрахунок узагальненого, інтегрального показника конкурентоспроможності;
- висновки про конкурентоспроможність.

В якості характеристики конкурентоспроможності можна розглядати ступінь відповідності підприємства ключовим факторам успіху на ринку. У цьому випадку конкуренти не просто порівнюються, а оцінюються їх здатності до досягнення успіху. Оцінити конкурентоспроможність організації можна також на основі порівняльного аналізу стійкості підприємства та його основних конкурентів до можливих ризиків на ринку. Якщо розглядати ризики тільки як негативні прояви середовища, то подібний аналіз виявляє вимоги до діяльності підприємств галузі, а більш висока стійкість підприємства свідчить про більш високу конкурентоспроможність. Маркетингові підходи до оцінки конкурентоспроможності, на відміну від фінансово-економічних, більшою мірою оперують якісною (зазвичай експертною) інформацією. При цьому загальний підхід до оцінки конкурентоспроможності (як підприємства, так і його продукції) полягає у виборі переліку характеристик, визначенні їх відносної важливості (ваги в загальній оцінці, %) і оцінці цих характеристик для підприємства і його основних конкурентів.

#### **Методи визначення конкурентоспроможності організації**

Виділяють наступні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [5]:

1) **Оцінка з позиції порівняльних переваг** – сутність даного методу полягає в тому, що виробництво і реалізація ефективніші, коли витрати виробництва нижче, ніж у конкурентів. Основним критерієм, що застосовується у даному методі, є низькі витрати. Перевагою методу є простота оцінки рівня конкурентоспроможності.

2) **Оцінка з позиції теорії рівноваги** – в основі даного методу розглядається положення, при якому кожен фактор виробництва розглядається з однаковою і

одночасно найбільшою продуктивністю. При цьому у фірми відсутній додатковий прибуток, обумовлений дією якого-небудь з факторів виробництва і у фірми немає стимулів для поліпшення використання того чи іншого фактора. Основним критерієм є наявність факторів виробництва, що не використовуються повною мірою. Безперечною перевагою даного методу є можливість визначення внутрішніх резервів [14].

3) **Оцінка виходячи з теорії ефективності конкуренції** – виділяють два підходи при використанні даного методу:

– Структурний підхід – сутність якого полягає в організації великомасштабного, ефективного виробництва. Основним критерієм конкурентоспроможності при використанні даного підходу є концентрація виробництва і капіталу;

– Функціональний підхід – оцінка конкурентоспроможності здійснюється на основі зіставлення економічних показників діяльності. В якості критерію оцінки конкурентоспроможності використовується співвідношення ціни, витрат і норми прибутку.

4) **Оцінка на базі якості продукції** – даний метод полягає в зіставленні ряду параметрів продукції, що відбивають споживчі властивості. Критерієм конкурентоспроможності в даному випадку є якість продукції. Перевагою даного методу є можливість обліку споживчих переваг при забезпеченні рівня конкурентоспроможності. У зв'язку з тим, що якість товару оцінюють набором параметрів, оцінка конкурентоспроможності товару базується на використанні так званих «параметричних» індексів, що характеризують ступінь задоволення потреби в розглянутому товарі. Розрізняють одиничні, зведені й інтегральні індекси.

Одиничні індекси розраховуються на підставі однієї характеристики якості (одного параметра). Як правило, вони обчислюються як відношення величини параметра розглянутого товару до тієї величини параметра, при якій споживач задовольняється на 100% (або до величини параметра товару-аналога). Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності може здійснюватися за формулою 4.1:

$$g_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_m}, \quad (4.1)$$

де  $g_i$  - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по і-му параметру;

$\Pi_i$  - величина і-го параметра для аналізованої продукції;

$\Pi_m$  - величина і-го параметра, при якому потреба задовольняється повністю.

Зведені індекси визначаються по ряду параметрів за формулою 4.2:

$$I_{\Pi} = \sum A_i \times I_{\Pi_i}, \quad (4.2)$$

де  $A_i$  - питома вага і-го параметра (визначається експертним шляхом);

$I_{\Pi_i}$  - одиничний параметричний індекс і-го параметра.

В якості інтегрального показника конкурентоспроможності І. Ансоффом для оцінки позиції фірми в конкуренції запропонований показник «конкурентний статус фірми».

Конкурентний статус фірми являє собою добуток трьох співмножників: рівня капіталовкладень, стратегічного нормативу і нормативу можливостей (формула 4.3):

$$КСФ = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} \times \frac{S_f}{S_o} \times \frac{C_f}{C_o}, \quad (4.3)$$

де  $I_f$  - рівень стратегічних капіталовкладень фірми;

$I_k$  - критична точка обсягу капіталовкладень, що знаходиться на межі прибутків і збитків;

$I_o$  - точка оптимального обсягу капіталовкладень, після якої збільшення капіталовкладень призводить до зниження доходу;

$S_f, S_o$  - відповідно діюча і «оптимальна» стратегія фірми;

$C_f, C_o$  - відповідно наявні та «оптимальні» можливості фірми.

Для визначення ступеня відповідності діючої стратегії оптимальній, наявних можливостей оптимальним можливостям наводяться фактори, вплив яких пропонується оцінити в балах. Вирази  $S_f / S_o, C_f / C_o$  - є середньоарифметичними бальної оцінки;

5) **Оцінка з використанням профілю вимог** - сутність даного методу полягає в тому, що за допомогою шкали експертних оцінок визначається ступінь просування організації і її найбільш сильного конкурента. В якості критерію використовується зіставлення профілів. Основною перевагою даного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його наочність. Профіль вимог наведено на рисунку 4.3;

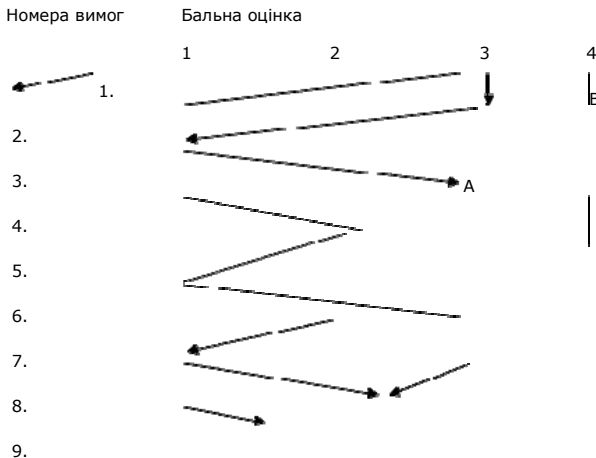


Рис. 4.3. Профіль вимог (1 - найвища оцінка, 4 - нижча оцінка, А, В - порівнювані організації)

6) **Оцінка з використанням профілю полярностей** - в основі даного методу лежить визначення показників, за якими фірма випереджає або відстає від конкурентів, її сильних і слабких сторін. В якості критерію використовується зіставлення параметрів випередження або відставання. У таблиці 4.5 наведено можливий профіль полярностей;

Таблиця 4.5.

**Можливий профіль полярностей**

Позитив	Негатив
У нас є чітка організаційна структура	У них більш раціональна організаційна структура
У нас продумана система управління	У них система управління дозволяє оперативніше вирішувати питання і проблеми
У нас добре поставлено планування	У них інформація про стан ринку надходить оперативніше

7) **SWOT-аналіз** - метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та поділі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози).

Даний метод дозволяє проаналізувати слабкі і сильні сторони внутрішнього середовища підприємства, потенційні небезпеки зовнішнього середовища і на основі аналізу виявити існуючі можливості для розвитку підприємств. Приклад SWOT-аналізу конкурентоспроможності підприємства представлений в таблиці 4.6 [19].

8) **Метод «гіпотетичного багатокутника конкурентоспроможності»** - цей метод передбачає оцінку конкурентоспроможності підприємства за вісьмома факторами:

1. Концепція товару і послуги, на якій базується діяльність підприємства;
2. Якість, що виражається у відповідності продукту високому рівню товарів ринкових лідерів і виявляється шляхом опитувань і порівняльних тестів;
3. Ціна товару з можливою націнкою;
4. Фінанси – як власні, так і позикові;
5. Торгівля – з точки зору комерційних методів і засобів діяльності;
6. Післяпродажне обслуговування, що забезпечує підприємству постійну клієнтуру;
7. Зовнішня політика підприємства, що дозволяє йому позитивно управляти відносинами з владою, пресою і громадською думкою;
8. Передпродажна підготовка, яка свідчить про здібності підприємства не тільки передбачати запити майбутніх споживачів, але і переконати їх у виняткових можливостях підприємства задовольнити ці потреби.

Таблиця 4.6.

## SWOT-аналіз конкурентоспроможності підприємства

	МОЖЛИВОСТІ "O" — OPPORTUNITIES	ЗАГРОЗИ "T" — THREATS
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нові види продукції</li> <li>2. Нові технології</li> <li>3. Нові потреби, мода, в т.ч. потреби неусвідомлені</li> <li>4. Захоплення суміжних сегментів - вивчення ситуацій перемикань споживачів</li> <li>5. Визначення цільової аудиторії</li> <li>6. Додаткові послуги</li> <li>7. Тенденції попиту</li> <li>8. Співпраця з іншими компаніями</li> <li>9. Добрі зв'язки з громадськістю</li> <li>10. Державна підтримка</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продукти-замінники</li> <li>2. Нові гравці на ринку</li> <li>3. Слабкість постачальників</li> <li>4. Життєвий цикл товару (ЖЦТ) на спаді</li> <li>5. Зміна тенденцій попиту / моди</li> <li>6. Законодавче регулювання               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Нові митні бар'єри</li> <li>b. Нові законодавчі акти</li> </ol> </li> <li>7. Лобіювання конкурентів</li> <li>8. Активність конкурентів               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Програми просування</li> <li>b. Додаткові послуги</li> </ol> </li> <li>9. Сезонний спад</li> <li>10. Економічний спад</li> </ol>
	ПЕРЕВАГИ "S" — STRENGTH	НЕДОЛІКИ "W" — WEAKNESS
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великий досвід</li> <li>2. Висока якість продукції</li> <li>3. Висока популярність компанії</li> <li>4. Високі продажі</li> <li>5. Лідерство в галузі / сегменті</li> <li>6. Інноваційні технології, патенти</li> <li>7. Низька собівартість</li> <li>8. Задоволеність клієнтів</li> <li>9. Відпрацьовані бізнес-процеси</li> <li>10. Згуртований колектив</li> <li>11. Якісне обладнання</li> <li>12. Широкий асортимент</li> <li>13. Навчений персонал</li> <li>14. Потенціал маркетингу</li> <li>15. Швидка обробка замовлень</li> <li>16. Канали дистрибуції</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мало оборотних коштів</li> <li>2. Слабкий імідж продукції</li> <li>3. Низька репутація компанії</li> <li>4. Слабка дистрибуція, просування</li> <li>5. Слабкий маркетинг</li> <li>6. Низька корпоративна культура</li> <li>7. Відсутність стратегії</li> <li>8. Внутрішньополітичні проблеми</li> <li>9. Вузька продуктова лінійка</li> <li>10. Низька кваліфікація співробітників</li> <li>11. Низька мотивація співробітників</li> <li>12. Невідома торгова марка</li> <li>13. Немає післяпродажного обслуговування</li> <li>14. Мало додаткових послуг</li> </ol>

Оцінка можливостей підприємства по цим факторам дозволяє побудувати «гіпотетичний багатокутник конкурентоспроможності» (рис. 4.4).

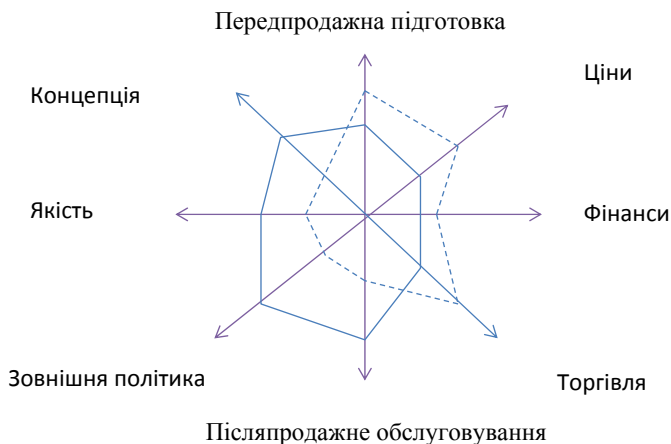


Рис. 4.4. Багатокутник конкурентоспроможності

Недоліком цього методу є те що він не дозволяє визначити значення узагальнюючого рівня конкурентоспроможності.

9) **Методика оцінки конкурентоспроможності організації на базі «4Р»** заснована на порівняльному аналізі організації та підприємств - конкурентів за факторами: продукт, ціна, просування на ринку і канали збуту. Назва методики «4Р» утворюються по заголовним буквам назв цих факторів на англійській мові. У таблиці 4.7 представлений лист оцінки конкурентоспроможності з використанням методики «4Р». Усім факторам конкурентоспроможності присвоюється бальна оцінка, наприклад, від 1 до 5 балів.

Таблиця 4.7.

**Лист оцінки конкурентоспроможності  
(систематизація результатів аналізу «4Р»)**

Фактори конкурентоспроможності	Підприємство, що аналізується	Конкуренти		
		А	В	С
Продукт (Product) 1. Надійність 2. Термін служби 3. Ремонтопридатність 4. Технічний рівень 5. Престиж торгової марки 6. Стиль 7. Рівень ремонтного обслуговування 8. Гарантійне обслуговування 9. Унікальність додаткових послуг 10. Багатоваріантність набору виробів і послуг 11. Широта асортименту				

Фактори конкурентоспроможності	Підприємство, що аналізується	Конкуренти		
		А	В	С
Ціна (Price) 1. Відпускна 2. Роздрібна 3. Знижки (за що?) 4. Умови і порядок розрахунків (передплата, кредит, терміни оплати)				
Регіон і канали збуту (Place) 1. Стратегія збуту 2. Вид розподілу продукту 3. Число дилерів 4. Число дистриб'юторів 5. Ступінь охоплення ринку 6. Регіон збуту				
Промування на ринку (Promotion) 1. Форми реклами 2. Де розміщується реклама 3. Бюджет реклами 4. Частота появи реклами 5. Участь у виставках 6. Згадка у засобах масової інформації 7. Комісійні				

Недоліком даного методу є те, що оцінка факторів конкурентоспроможності проводиться експертами.

10) **Методика оцінки конкурентоспроможності фірми Ж.Ж. Ламбена.** Індикатори оцінки конкурентоспроможності підприємства представлені в таблиці 4.8.

Таблиця 4.8.

#### Індикатори оцінки конкурентоспроможності підприємства

Критерії оцінки	Діапазон оцінок		
	Низька (1-2 бала)	Середня (3-4 бала)	Висока (5 балів)
1. Відносна доля ринку	Менш 1/3 лідера	Більш 1/3 лідера	Лідер
2. Відмінні властивості товару	Товар не диференційований	Товар диференційований	Товар унікальний
3. Витрати	Вищі ніж у прямого конкурента	Такі ж як у прямого конкурента	Нижче, ніж у прямого конкурента
4. Ступінь освоєння технології	Освоюється насилу	Освоюється легко	Освоєна повністю
5. Канали товароруку	Посередники не контролюються	Посередники контролюються	Прямі продажі
6. Імідж	Відсутній	Розвинутий	Сильний імідж

Метод заснований на порівняльній оцінці конкурентоспроможності компаній, що діють на товарному ринку. Конкурентоспроможність оцінюється по 6 критеріям (індикаторам) за 5 бальною шкалою. Коефіцієнт

конкурентоспроможності визначається як відношення бальних оцінок компаній до бальних оцінок лідера. Лідер - це компанія, що одержала найвищу сумарну бальну оцінку, йому присвоюється коефіцієнт, що дорівнює 1. Високий рівень конкурентоспроможності досягається при коефіцієнті від 1,0 до 0,9. Середній рівень - при коефіцієнті від 0,9 до 0,7. Низький рівень конкурентоспроможності - при коефіцієнті нижче 0,7. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності:

- підраховуються бали по кожному конкуренту;
- виявляється конкурент із максимальним числом балів, його коефіцієнт конкурентоспроможності встановлюється рівним 1;
- встановлюється коефіцієнт конкурентоспроможності для конкурентів шляхом співвіднесення суми балів кожного з них до суми балів лідера;
- залежно від значення коефіцієнта конкурентоспроможності всім конкурентам присвоюються місця.

11) **Методика рейтингової оцінки конкурентоспроможності** підприємства – встановлення ієрархії компаній на основі порівняння їх досягнень у фінансовій та інших областях. Порядок визначення рейтингової оцінки:

- отримання вихідної інформації по всім порівнюваним підприємствам;
- вихідна інформація представляється у вигляді матриці, в якій по рядках вписуються значення показників ( $i = 1, 2, \dots, n$ ), а по стовпцях - порівнювані підприємства ( $j = 1, 2, \dots, m$ );
- вихідні показники співвідносяться з відповідними показниками підприємства-конкурента (кращого в галузі, еталонного підприємства) за формулою 4.4:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij \max}}, \quad (4.4)$$

де  $x_{ij}$  - відносні показники господарської діяльності підприємства:

- для аналізованого підприємства визначається значення рейтингової оцінки на кінець часового періоду за формулою 4.5:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n}, \quad (4.5)$$

де  $R_j$  - рейтингова оцінка  $j$ -го підприємства;  $X_1, X_2, \dots, X_n$  - відносні показники  $j$ -того аналізованого підприємства;

- підприємства-конкуренти ранжуються в порядку убавання рейтингової оцінки. Найбільший рейтинг має підприємство з максимальним значенням порівняльної оцінки, розрахованої за формулою, що надана вище.

Рейтингові методики можуть враховувати не тільки матеріальні, але і нематеріальні активи (репутація керівництва, організаційні здібності та ін.). Наприклад: загальна якість керівництва, якість продукції або послуг, фінансова стабільність, ступінь соціальної відповідальності та ін.



12) **Методика, заснована на комплексному дослідженні внутрішнього середовища підприємства**, передбачає два напрямки:

- визначення переліку внутрішніх факторів і оцінка їх впливу на ефективність і якість діяльності підприємства,
- визначення сильних і слабких сторін у кожній з функціональних областей.

**Перший напрямок дослідження** - виявлення складу внутрішніх факторів і оцінка їх впливу на ефективність і якість діяльності компанії - проводиться для встановлення резервів вдосконалення діяльності. Дослідження засноване на використанні методики комплексного аналізу виробничо-господарської діяльності та фінансового менеджменту. Тому, як правило, аналіз починається з розгляду фінансового стану компанії. Цей аналіз спрямований на з'ясування того, як подальший розвиток компанії узгоджується з наявністю достатніх фінансових коштів і платоспроможністю компанії. Фінансові показники можна об'єднати в наступні чотири групи:

**Перша група** – це показники оцінки прибутковості господарської діяльності:

- Загальна рентабельність підприємства (загальний прибуток до активів).
- Чиста рентабельність підприємства (чистий прибуток до активів).
- Рентабельність власного капіталу (чистий прибуток до власного капіталу).
- Загальна рентабельність виробничих фондів (загальний прибуток до середньої величини основних виробничих фондів і оборотних коштів).

**Друга група** – це показники оцінки ефективності управління:

Чистий прибуток до обсягу реалізації продукції.

Загальний прибуток до обсягу реалізації продукції.

**Третя група** – це показники оцінки ділової активності:

- Віддача від активів (виручка від реалізації продукції до активів).
- Віддача основних фондів (виручка від реалізації продукції до основних фондів).
- Оборотність оборотних фондів (виручка від реалізації продукції до оборотних засобів).
- Оборотність дебіторської заборгованості (виручка від реалізації продукції до дебіторської заборгованості).
- Оборотність банківських активів (виручка від реалізації продукції до банківських активів).
- Віддача власного капіталу (виручка від реалізації продукції до власного капіталу).

**Четверта група** – це показники оцінки ліквідності:

- Поточний коефіцієнт ліквідності (оборотні кошти до термінових зобов'язань).
- Інші активи до термінових зобов'язань.
- Індекс постійного активу (основні фонди та інші необоротні активи до власних коштів).
- Коефіцієнт автономії (власні кошти до валюти балансу).

– Забезпеченість запасів власними оборотними коштами (власні оборотні кошти до запасів).

Аналіз цих показників дозволяє з'ясувати закономірності їх змін, оцінити ефективність фінансової діяльності.

Характеристики, що свідчать про зниження результативності фінансової діяльності:

- стійко низькі значення коефіцієнтів ліквідності;
- постійний брак оборотних коштів;
- високий рівень простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості;
- висока частка позикових коштів у загальній сумі джерел засобів;
- відсутність довгострокових контрактів;
- низька рентабельність виробництва;
- недостатня диверсифікація діяльності;
- високий рівень фінансового ризику;
- невисокий рівень прибутковості фінансових інвестицій;
- знижуються обсяги виробництва і зростання собівартості продукції та ін.

**Другий напрямок дослідження** – визначення сильних і слабких сторін у кожній з функціональних областей – здійснюється для того, щоб виявити напрями діяльності та ресурси (можливості), які можуть стати основою майбутньої стратегії компанії і створення стійких конкурентних переваг. Цей аналіз можна проводити в розрізі:

- всієї сукупності функціональних підсистем;
- однієї або декількох функціональних підсистем;
- одного або декількох елементів (наприклад, організаційної структури, технічного забезпечення, інформаційного забезпечення та ін.) функціональних підсистем;
- одного елемента функціональної підсистеми.

Для забезпечення порівнянності інформації аналіз потенціалу повинен проводитися за тими ж областям і напрямам, що й аналіз найближчих конкурентів.

13) **Методика позиціонування сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності підприємства** передбачає складання таблиці, в якій по вертикалі вказуються порівнювані характеристики (ціна, якість товару, організація збуту та ін.), Їх відносна значимість (важливість) і кількісні значення; по горизонталі – підлягають порівнянню конкуренти і їх характеристики. Оцінка виходить шляхом перемноження кількісного значення характеристики на її важливість. Якщо підсумувати кількісні значення порівнюваних характеристик, отримаємо загальну зважену оцінку конкурентної сили компанії та конкурентів (формула 4.6):

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i, \quad (4.6)$$

де K - інтегральний показник конкурентної сили; n - число оцінюваних характеристик;  $a_i$ - важливість і-й характеристики;

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1; E_j, \quad (4.7)$$

$E_i$  - експертна оцінка  $i$ -й характеристики.

Порівняння загальних зважених оцінок покаже, у яких компаній найбільш сильне або слабке становище і наскільки воно відрізняється.

Порівняння зважених оцінок компанії та її конкурентів дозволить визначити їх конкурентні позиції як слабкі, середні, сильні або лідируючі.

Оцінка конкурентної сили компанії має відносний характер і її значення будуть визначатися в залежності від обраної бази порівняння. Тому конкурентна сила компанії буде мати різні значення, якщо порівняння ведеться з лідером галузі, найближчим конкурентом або аутсайдером.

Дана методика передбачає використання непрямих узагальнених показників. Кількість чинників конкурентоспроможності підприємства, що підлягають застосуванню при використанні даної методики, необмежено. У цьому полягає одна з основних переваг даної методики оцінки конкурентоспроможності. Вона дозволяє оцінити конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі, економіки країни.

14) **Матрична методика оцінки конкурентоспроможності** була запропонована Бостонської консалтингової групою, застосовна для оцінки конкурентоспроможності товарів, «стратегічних одиниць бізнесу» - збутової діяльності, окремих компаній, галузей. Матриця «Швидкість ринку – ринкова частка» - матриця БКГ (growth – share matrix) – інструмент аналізу стратегічних господарських одиниць, господарського та продуктового портфелів організації (рис. 4.5).

Темп зростання ринку	Високий (більше 10%)	«Запитальні знаки» або «важкі діти»	«Зірки»
	Низький (менше 10%)	«Собаки»	Дійні корови
		Низька (менше 1)	Висока (більша 1)
Відносна доля ринку			

Рис. 4.5. Матриця БКГ

Переваги методу: за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки.

Недоліки методу: виключає проведення аналізу причин того, що відбувається і ускладнює вироблення управлінських рішень.

15) **Бенчмаркінг** (англ. Benchmarking – опорна точка) являє собою процес зіставлення діяльності оцінюваного підприємства з діяльністю успішно функціонуючих підприємств і визначення на цій основі власних напрямків розвитку і вдосконалення. Основна мета бенчмаркінгу – вивчення якості та ефективності бізнесу партнерів і використання їх передових прийомів і практичних методів в конкурентній боротьбі для досягнення комерційних успіхів компанії. Об'єктом дослідження бенчмаркінгу може бути не тільки діяльність підприємства в цілому, але й окремі функціональні та підсистеми, що забезпечують управління підприємством, а також визначають їх процеси, методи і підходи. Бенчмаркінг входить до трійки найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях, оскільки допомагає відносно швидко і з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси. Він дозволяє зрозуміти, як працюють передові компанії, і добитися таких же, а можливо, навіть більш високих результатів.

Необхідно відзначити, що методи які використовуються в оцінці конкурентоспроможності підприємства як правило враховують один або декілька окремих факторів. Однак, конкурентоспроможність підприємства треба оцінювати комплексно за всіма критеріями і напрямками діяльності. Для забезпечення комплексності та єдності підходів до цієї проблеми з урахуванням специфічних особливостей об'єкта дослідження необхідно проводити комплексну оцінку з використанням різних методів і підходів для виявлення можливих резервів поліпшення основних показників господарської діяльності підприємства.

### **Питання до самоперевірки**

1. Назвіть ієрархічні рівні понять конкурентоспроможності.
2. Як визначається поняття конкурентоспроможність підприємства?
3. Назвіть зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.
4. Охарактеризуйте поняття «споживча цінність товару»
5. У якому випадку підвищуються бар'єри на вхід в галузь згідно з концепцією конкурентних переваг М. Портера?
6. Які критерії класифікації конкурентних переваг пропонує Р.А. Фатхутдінов?
7. За якими факторами підприємство повинно забезпечити собі рівень конкурентоспроможності згідно з класифікацією А. Олів'є. А. Дайана і Р. Урсе?
8. Охарактеризуйте метод «гіпотетичного багатокутника конкурентоспроможності».
9. Надайте характеристику методиці оцінки конкурентоспроможності фірми Ж.Ж. Ламбена.
10. Які переваги і недоліки матричної методики оцінки конкурентоспроможності?

### **Питання та завдання для практичних занять**

1. Назвіть основні трактування поняття конкуренції.
2. Охарактеризуйте структурний підхід до визначення конкуренції.
3. Чим відрізняються поняття «конкурентоспроможність організації» і «конкурентоспроможність продукції»?
4. Назвіть фактори, що визначають конкурентні переваги підприємства і галузі за Майклом Портером.
5. Надайте характеристику концепції «п'яти сил».
6. В яких випадках ринкова влада покупців сильна, а в яких слаба?
7. В чому полягають функції стратегічного менеджменту при формуванні конкурентних переваг?
8. Що лежить в основі оцінки конкурентоспроможності з використанням профілю полярностей?
9. На чому заснована методика оцінки конкурентоспроможності організації на базі «4Р»?
10. Що лежить в основі методики позиціонування сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності підприємства?

### **Тести для самоперевірки знань**

**1. Забезпечення конкурентоспроможності організації передбачає наступні рівні:**

- а) зовнішній, внутрішній;
- б) довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий;
- в) оперативний, тактичний і стратегічний.\*

**2. За ознакою «ступінь спеціалізації» за М. Портером фактори конкурентоспроможності поділяються на:**

- а) загальні та спеціалізовані;\*
- б) людські і фізичні;
- в) основні і розвинені

**3. Складові конкурентоспроможності як інтегральної характеристики наступні:**

- а) структурна і динамічна конкурентоспроможність,
- б) конкурентоспроможність пропозиції на ринку, ресурсів підприємства, менеджменту та підприємницької ідеї;\*
- в) конкурентоспроможність підприємства та товарів (послуг).

**4. На яких рівнях сприймається товар за Котлером?**

- а) товар, що має ринкову вартість, товар, що має інвестиційну вартість;
- б) товар матеріальний і нематеріальний;
- в) товар за задумом, товар у реальному виконанні, товар з підкріпленням.\*

**5. Характеристики послуги:**

- а) невідчутність, невіддільність від виробника, непостійність якості, незберігаємість;\*
- б) фізіологічні, соціальні, психологічні;
- в) споживчі, суспільної цінності, естетичні.

**6. Підприємства, галузі, регіони, держави в якості виробників товарів вступають в конкурентну боротьбу за:**

- а) якість товарів, їх надійності, збільшення термінів служби, підвищення продуктивності, поліпшення умов реалізації;
- б) можливість створити продукт і можливість реалізувати його з вигодою;
- в) споживачів, ринки, фактори виробництва, інвестиції.\*

**7. Згідно з моделлю 5 сил М. Портера галузь є непривабливою, якщо:**

- а) конкуренція дуже сильна, входні бар'єри низькі, конкуренція з боку товарів-замінників сильна, постачальники і покупці мають значний вплив на хід торговельних угод;\*
- б) конкуренція знаходиться на середньому рівні або нижче, входні бар'єри в галузь високі і не існує потенційних компаній, що бажають увійти на ринок,
- в) немає привабливих товарів-замінників, постачальники і покупці мають слабкий вплив на хід торгових угод.

**8. Критеріями до систематизації факторів що впливають на конкурентоспроможність підприємства за М. Портером є:**

- а) фактори виробництва, ступінь спеціалізації підприємства, значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;\*
- б) фінансове становище підприємства, розвиненість бази для власних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок підприємства;
- в) наявність передової технології, забезпеченість висококваліфікованими кадрами, здатність до продуктового і цінового маневрування.

**9. Сутність методу оцінки конкурентоспроможності підприємства з позицій порівняльних переваг полягає в тому, що:**

- а) виробництво і реалізація кращі, коли якість продукту вища, ніж у конкурентів;
- б) виробництво і реалізація кращі, коли витрати виробництва нижче, ніж у конкурентів;\*
- в) метод пропонує прості засоби оцінки рівня конкурентоспроможності.

**10. В основі методу оцінки з позицій теорії рівноваги пропонується положення, при якому кожен фактор виробництва розглядається з:**

- а) середньою продуктивністю;
- б) найменшою, середньою і найбільшою продуктивністю;
- в) однаковою і одночасно найбільшою продуктивністю.\*

**11. При оцінці конкурентоспроможності виходячи з теорії ефективності конкуренції виділяють підходи:**

- а) структурний і функціональний;\*
- б) процесний, системний і ситуативний;
- в) динамічний і адаптивний.

**12. Оцінка конкурентоспроможності на базі якості продукції полягає:**

- а) у відповідності продукту міжнародним стандартам;
- б) у застосуванні методів контролю якості продукту;
- в) в зіставленні ряду параметрів продукції, що відбивають споживчі властивості.\*

**13. Оцінка конкурентоспроможності з використанням профілю вимог полягає в тому, що:**

- а) визначаються показники, за якими фірма випереджає або відстає від конкурентів;
- б) за допомогою шкали експертних оцінок визначається ступінь просування організації і найбільш сильний конкурент;\*
- в) порівнюються конкурентоспроможності компаній, що діють на товарному ринку.

**14. Методика рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає:**

- а) У використанні думок експертів щодо показників діяльності підприємства;
- б) у встановленні ієрархії компаній на основі порівняння їх досягнень у фінансовій та інших областях;\*
- в) у ранжуванні підприємств за якістю керівництва.

**15. Методика, заснована на комплексному дослідженні внутрішнього середовища підприємства, передбачає напрямки:**

- а) виявлення складу внутрішніх факторів і оцінка їх впливу на ефективність і якість діяльності компанії, визначення сильних і слабких сторін у кожній з функціональних областей;\*
- б) оцінка ефективності управління та оцінка ліквідності;
- в) оцінка прибутковості господарської діяльності, оцінка ділової активності

### **Термінологічний словник**

**Конкурентоспроможність** – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин (Майкл Портер).

**Конкурентоспроможність підприємства** – здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів; інтегральна числова

характеристика, за допомогою якої оцінюються досягнуті підприємством кінцеві результати його діяльності протягом певного періоду.

**Фактори конкурентоспроможності** – це ті явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства.

**Поточна конкурентоспроможність** – конкурентоспроможність підприємства пов'язана з конкурентоспроможністю пропозиції на ринку.

**Маркетинговий підхід до визначення конкурентоспроможності** – припускає, що пропозиція конкурентоспроможності, якщо вона має на даному споживчому сегменті одну або більше споживчі характеристики, кращі, ніж у товарів-аналогів.

**Довгострокова конкурентоспроможність** – визначається конкурентоспроможністю ресурсів (потенціалу) підприємства: фінансових, матеріальних, технологічних, управлінських, інформаційних, кадрових, інтелектуальних та інших (зокрема, як особливий вид ресурсу можна розглядати лояльність покупців).

**Конкурентоспроможність менеджменту** - порівняльна характеристика якості менеджменту на підприємстві і у конкурентів, це відмінності у кваліфікації, мотивації, організації управління.

**Конкурентна перевага** – це здатність організації випереджати своїх конкурентів.

**Лідерство за витратами (Cost Leadership)** – вид конкурентної переваги, яка означає що фірма має намір стати виробником з низькою собівартістю у своїй галузі.

**Диференціація (Differentiation)** – вид конкурентної переваги, яка означає що фірма прагне до того, щоб бути унікальною у своїй галузі за низькою параметрів, які високо цінуються покупцями.

**Фокусування (Focus)** – конкурентна стратегія, яка означає що фірма має намір стати кращою в сегменті чи групі сегментів. Існує 2 варіанти фокусування: Фокус на витратах і Фокус на диференціації.

**Застраглий по середині (Stuck in the middle)** – конкурентна стратегія, яка характеризується прибутковістю на рівні нижче середнього у порівнянні з галуззю, привабливі доходи можливі, якщо галузь в цілому зберігає більшу привабливість.

**Конкурентний статус** - сукупність сильних і слабких сторін організаційно-економічного становища підприємства на галузевому та регіональних ринках товарів і послуг щодо головних його конкурентів, що досягається методами і засобами, які не суперечать положенням антимонопольного законодавства.

**SWOT- аналіз** - метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та поділі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози).



**Бенчмаркінг (англ. Benchmarking - опорна точка)** - процес зіставлення діяльності оцінюваного підприємства з діяльністю успішно функціонуючих підприємств і визначення на цій основі власних напрямків розвитку і вдосконалення.

### **Предметний покажчик**

Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Бенчмаркінг

Конкурентна перевага

Конкурентний статус

Конкурентоспроможність

Конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність продукції

Конкурентоспроможність товарів (послуг)

Конкуренція

Методи визначення конкурентоспроможності організації

Модель Конкурентних переваг

Модель п'яти сил Портера

Рівень конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності

Формування конкурентних переваг

SWOT-аналіз

### **Література**

1. Ансофф И. «Стратегическое управление». М.: Экономика, 1989
2. Василенко В. О. Стратегічне управління – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник – 2-е изд., переработанное и дополненное. – М.: Гордарики, 2000, 296с
4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
5. Енциклопедія Економіста. Режим доступу <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/ocenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html>
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
7. Клименко С.М., Дуброва О.С. та інш. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С.

Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко., А. В. Вакуленко – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.

8. Оливье А. Международный маркетинг. В кн.: Академия рынка: маркетинг: пер. с фр./ А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе. – М.: Экономика, 2009. – 572 с.

9. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. — Х.:ХДЕУ, 2002. — 639 с.

10. Портер М. «Конкуренция»: пер. с англ. СПб.: Вильямс, 2000

11. Портер М. «Международная конкуренция»: пер. с англ.: под ред. В.Д.Щетинина. М.: Международные отношения, 1993

12. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 715 с., с. 218

13. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

14. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: «Новий Світ–2000», «Альтаір–2002», 2003.– 272 с.

15. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003.– 186 с.

16. Фатхутдинов Р. А. «Конкурентоспособность организации», М., 2004

17. Фатхутдинов Р.А. «Инновационный менеджмент»: учебник. М.: ЗАО «Бизнес-школа – «Интел – синтез», 1998

18. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Учеб. пособие. – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.

19. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. Посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. І доп. – К.: Знання, 2005 – 185 с.

## РОЗДІЛ 5 СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

5.1 Складові стратегічного потенціалу

5.2 Синергійний ефект в стратегічному потенціалі

5.3 Оцінювання стратегічного потенціалу

**Вивчивши матеріали розділу 5,**

**Ви будете знати:**

- ✓ снови теорії та практики формування і реалізації стратегічного потенціалу підприємства;
- ✓ сутність стратегічного потенціалу підприємства як невід’ємної складової стратегічного менеджменту;
- ✓ основні складові стратегічного потенціалу підприємства у системі внутрішнього організаційно-економічного механізму підприємства та у взаємвідносинах його з зовнішнім оточенням;
- ✓ особливості забезпечення синергійного ефекту елементів стратегічного потенціалу підприємства;
- ✓ етапи управління стратегічним потенціалом підприємства;
- ✓ методичні підходи та особливості оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

**Ви будете вміти:**

- ✓ визначати умови та фактори формування і реалізації стратегічного потенціалу на підприємстві (організації);
- ✓ розуміти значення стратегічного потенціалу та приймати стратегічні рішення у процесі досягнення підприємством конкурентних переваг;
- ✓ виділяти стратегічні ресурси, формувати здібності та компетенції для забезпечення перспективного успіху підприємства на ринку;
- ✓ використовувати засади синергійного ефекту у процесі поєднання елементів стратегічного потенціалу для найкращої реалізації стратегічних ідей;
- ✓ оцінювати рівень стратегічного потенціалу підприємства та розробляти стратегічні рішення на основі результатів проведеної діагностики;
- ✓ обирати тип стратегічної спрямованості підприємства залежно від виявленого рівня стратегічного потенціалу та умов зовнішнього оточення.

**Мета:** ознайомити з теоретичними засадами та практичними аспектами формування, управління та реалізації стратегічного потенціалу підприємства у мовах конкурентного середовища. Навчитися застосовувати набуті знання у практичній діяльності підприємства при досягненні ним стійких конкурентних переваг.

**Ключові слова:** потенціал, стратегічний потенціал, ресурсний потенціал, стратегічний ресурс, компетенція, здібність, сильна сторона, конкурентна перевага, слабка сторона, синергійний ефект, бенчмаркінг, VRIO-аналіз.

## Тема 5.1 Складові стратегічного потенціалу

Ефективне функціонування організації неможливо без стратегічної спрямованості потенціалу підприємства. Перш за все, це обумовлено зростанням динамічності та невизначеності оточення та його впливу на підприємство.

Запорукою довгострокової стійкості підприємства у конкурентних умовах та в якості його ринкової характеристики виступає стратегічний потенціал, управління яким дозволяє оптимізувати взаємодію підприємства з зовнішнім оточенням з урахуванням його внутрішніх можливостей.

Термін «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*» й означає приховані можливості, які в господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю.

У складному, постійно змінюваному середовищі система стратегічного управління підприємством має з відповідною гнучкістю забезпечувати не лише досягнення спільної мети діяльності, а й визначення загальних напрямків розвитку, а також правильний вибір його стратегій з відповідним розподілом ресурсів.

Більше того, необхідним є пошук комбінацій конкурентних можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі та надані потенціалом виробництва, який тісно пов'язаний з виробничою потужністю, під якою розуміють максимально можливий річний випуск продукції в номенклатурі для звітного періоду, що відповідає фактичному випуску, для планового періоду, встановленого планом, за повного використання виробничого обладнання та площ, з урахуванням здійснюваних та передбачених заходів з впровадження сучасної технології виробництва та організації праці. Однак номенклатура запланованого або звітного періодів може забезпечувати такий випуск продукції, який не відповідає повному використанню обладнання, виробничих площ та досягненню максимально можливого випуску продукції. Тому слід розширити поняття виробничої потужності та виокремити з нього повну, фактичну, резервну складові. Повна виробнича потужність відповідає річному максимально можливому випуску продукції. Фактична – визначається випуском продукції за одиницю часу та характеризує його продуктивність.

Потенціал економічної системи британський дослідник Б. Райан представляє як реальну або ймовірну здатність виконати цілеспрямовану роботу [7]. На його думку, потенціал організації – це пряма аналогія поняття енергії в фізиці. Всі організації в будь-який момент часу мають певну здатність виконувати роботу за рахунок використання енергії. Такою енергією в будь-якій соціально-економічній системі є ресурси. Тобто потенціал організації створюється шляхом об'єднання різних видів ресурсів, що знаходяться в її розпорядженні, – виробничих, трудових, матеріально-сировинних, інформаційних, інтелектуальних тощо.

У вітчизняній та закордонній економічній літературі термін стратегічний потенціал у широкому розумінні трактують як виробничі можливості, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання конкретної задачі. Однак суть поняття стратегічного потенціалу підприємства, на

відміну від категорії «потенціал підприємства», полягає не лише у визначенні граничних можливостей виробництва, але й здатності підприємства досягати перспективних цілей шляхом підвищення рівня його використання під впливом зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування на основі удосконалення виробничої, кадрової, фінансової, маркетингової та інших складових.

На відміну від прийнятого раніше поняття «виробнича потужність», як вважає А.П. Градов, «стратегічний потенціал – категорія більш широка, яка розкриває не тільки граничні обсяги виробництва тієї чи іншої продукції при найбільш повному використанні матеріальних ресурсів і робочої сили. Це – здатність системи аналізувати ситуацію, що знаходиться в зовнішньому середовищі, і оцінювати кон'юнктуру ринків, а також адаптуватися до умов зовнішнього середовища за рахунок постійного спостереження за зміною потреб і попиту на товари і послуги, генерацією і реалізацією конкурентоспроможних ідей, що якнайкраще задовольняють ці потреби і попит» [10, с. 25].

Розкриття сутності «потенціалу», згідно даного напрямку, перенесено в площину стратегічних завдань системи із зміщенням акцентів в бік управління.

Узагальнюючи існуючі підходи до визначення поняття, можна зробити висновок, що сумарні ресурси системи являють собою потенціал для реалізації визначених можливостей, а «ресурс» є одночасно і засобом збереження потенціалу, який може бути використаний надалі.

В більшості літературних джерел під терміном «стратегічний потенціал підприємства» розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та реалізації стратегії підприємства. Тому під стратегічним потенціалом слід розуміти сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних та стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.

Отже, можна виділити два основні підходи до визначення сутності поняття «стратегічний потенціал підприємства»:

- згідно першого, *ресурсного підходу*, стратегічний потенціал розглядають як наявність ресурсів та можливостей, якими володіє підприємство;

- згідно другого, *цільового підходу*, під стратегічним потенціалом розуміють можливості (здібності) підприємства забезпечувати своє тривале функціонування та досягнення стратегічних цілей, виходячи з наявних ресурсів.

Отже, під стратегічним потенціалом розуміють наявні ресурси та можливості і компетенції, на які вони перетворюються та які може використати підприємство за умов ефективного управління ними (рис. 5.1).

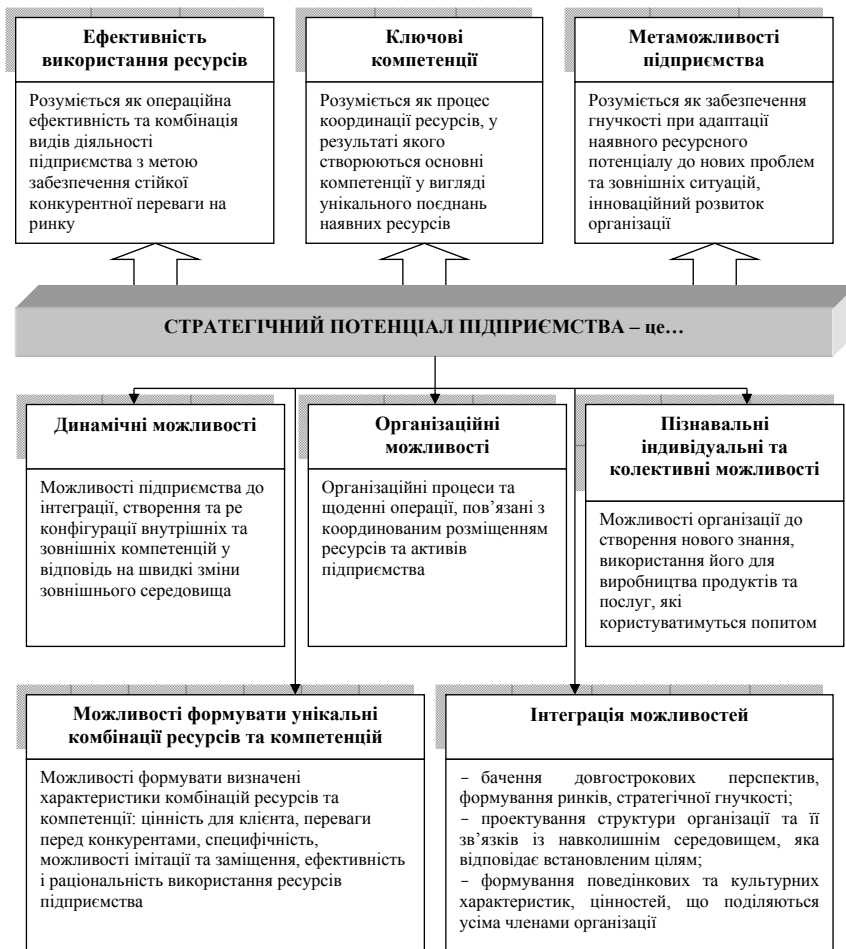


Рис. 5.1. Підходи до визначення поняття «стратегічний потенціал» на основі його головної компоненти

Таким чином, незважаючи на деякі відмінності у трактуванні стратегічного потенціалу підприємства різними науковцями, майже всі вони погоджуються з тим, що стратегічний потенціал характеризується ресурсами, компетенціями та цільовою спрямованістю.

Узагальнивши погляди науковців **стратегічний потенціал підприємства** можна визначити як **сукупність наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних і стратегічних цілей по задоволенню потреб ринку з урахуванням відповідних змін умов зовнішнього середовища.**

Таким чином, стратегічний потенціал представляє собою ресурси та здібності підприємства, які адаптовані до ринкових потреб через використання наявних компетенцій (рис. 5.2).

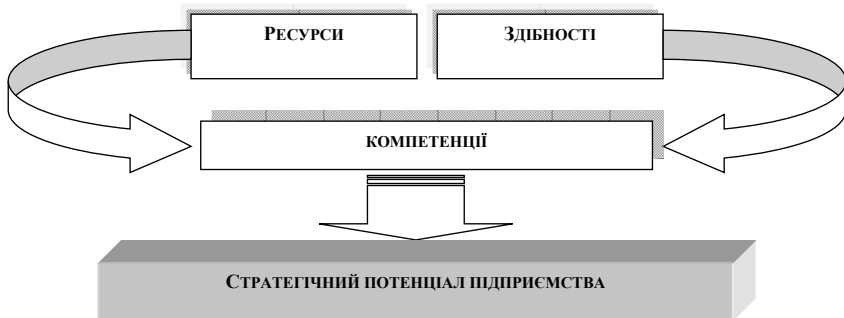


Рис. 5.2. Елементна структуризація поняття «стратегічний потенціал підприємства»

Структуру стратегічного потенціалу підприємства та взаємопов'язаність основних його елементів розглянемо на основі трансформації «ресурси  $\Rightarrow$  здібності  $\Rightarrow$  компетенції» (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

**Матриця елементного складу стратегічного потенціалу підприємства**

Ресурси	Компетенція		
	Виробнича	Ринкова	Інтелектуальна
	Здібності		
Технічні	забезпечення внутрішньої гнучкості та технічної оснащеності виробництва	забезпечення розробки та реалізацію ефективної програми технічного розвитку підприємства	забезпечення реалізації конкурентоспроможних ідей у процесі виробництва, реалізації та післяпродажного супроводу продукції
Технологічні	забезпечення продуктивності та ефективності виробництва за рахунок застосування сучасних технологій	забезпечення розробки і реалізації ефективних маркетингових технологій, необхідних для лідерства на існуючих та потенційних сегмента ринку	здатність до генерування конкурентоспроможних ідей у галузі конструювання, технології та організації виробництва товарів та послуг
Просторові	забезпечення випуску товарів та послуг у обсягах та місцях, відповідних потенційному попиту на них на ринку	забезпечення розподілу та сервісної підтримки продуктів серед клієнтів на існуючих та потенційних сегментах ринку	забезпечення незалежності підприємства від зміни кон'юнктури ринків та факторів виробництва

Ресурси	Компетенція		
	Виробнича	Ринкова	Інтелектуальна
	Здібності		
Кадрові	забезпечення виробничим персоналом високої кваліфікації та з відповідними якісно-кількісними характеристиками	забезпечення маркетинговими та логістичними фахівцями високої кваліфікації та з відповідними якісно-кількісними характеристиками	забезпечення розробки та реалізації ефективної стратегічної програми соціального розвитку підприємства
Інформаційні	забезпечення ефективних комунікацій у виробничій системі для координації та регулювання виробничих процесів	забезпечення своєчасного виявлення потенційних потреб споживачів та адекватного реагування на попит, який зароджується	Забезпечення обміну інформаційними потоками з зовнішнім середовищем та побудова ефективної комунікаційної мережі всередині підприємства
Фінансові	забезпечення необхідного обсягу інвестицій для реалізації виробничого процесу та модернізації виробництва	забезпечення високої ефективності функціонування підприємства за рахунок найбільш раціонального використання інвестиційного потенціалу згідно вимог ринку	Забезпечення інвестиційного розвитку та фінансування реалізації інноваційної політики підприємства

*Компетенція* – це особливого роду інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації та управління ресурсами і бізнес-процесами (здібностями організації) для досягнення поставлених цілей, носієм якого індивідуально або колективно є працівники.

Компетенціям притаманна ієрархія згідно з ієрархією здібностей та пріоритетністю ресурсів, що знаходяться під їх «управлінням». Використання здібностей організації означає додавання споживчої вартості кінцевого продукту, який з'являється в результаті їх організованої взаємодії, а також призводить до виникнення і розвитку стійких конкурентних переваг.

Основною відмінністю між компетенціями та ресурсами є те, що ресурси пов'язані наявністю активів (матеріальних або нематеріальних), а компетенція – з дією, спрямованою на залучення даного ресурсу на формування та реалізацію стратегічного потенціалу підприємства з метою досягнення конкурентних переваг на ринку.

*Стратегічними ресурсами підприємства* є ті ресурси, які надають можливості для досягнення стратегічних цілей. Ці можливості відкриваються при використанні наявних матеріальних засобів виробництва, предметів праці, технологій, наявних категорій працівників, системи управління тощо.



До стратегічних відносяться ті види ресурсів, обсяги та структура яких можуть бути істотно змінені лише шляхом прийняття та реалізації відповідних стратегічних рішень.

Ресурси можуть бути матеріальними і нематеріальними, які поділяють на такі групи: технічні, технологічні, кадрові, фінансові, просторові, інформаційні. Крім того, серед нематеріальних ресурсів з точки зору управління стратегічним потенціалом, важливими є такі, як досвід, ноу-хау, торгові марки, імідж, репутація.

Кожна група ресурсів надає певні можливості для досягнення стратегічних цілей і формує здібності підприємства. Але можливості ці можуть бути різного рівня. Наприклад, людські ресурси відкривають чудові можливості для реалізації стратегії, а матеріальні ресурси мають набагато меншу вагомість при цьому.

Кожен ресурс може бути використаний певним чином, альтернативними шляхами. Завдання при управлінні стратегічним потенціалом – визначити, який варіант використання даного ресурсу найбільш ефективний. При цьому необхідно пам'ятати, що даний ресурс є складовою частиною потенціалу підприємства, тобто існує не сам по собі, а у взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими ресурсами підприємства, тому його зміна може як позитивно, так і негативно позначитися на стані ресурсного потенціалу підприємства в цілому.

Визначення та оцінку стратегічних ресурсів підприємства можна проводити на основі спеціальної таблиці (табл. 5.2.), що представляє собою матрицю шахового типу, у полях якої вказуються кількісні або якісні показники. На основі даної таблиці можна оцінити існуючий і необхідний в перспективі потенціал підприємства за видами можливостей (рядки) і по групах ресурсів (стовпці).

Таблиця 5.2

### Стратегічні ресурси підприємства

Можливості, що формують стратегічний потенціал підприємства	Ресурси						
	фінансові	кадрові	інформаційні	технічні	технологічні	управлінські	організаційні
Можливості отримання достовірної інформації про стан макро- і мікросередовища, а також внутрішніх та зовнішніх ринків	Комірки заповнюються балами, визначеними на основі експертної оцінки або приведеними кількісними значеннями параметрів						
Вміння виявляти потреби потенційних споживачів							
Здатність реагування на кон'юнктуру ринку та прийняття рішень							
Урахування інтересів зацікавлених осіб							
Гнучкість виробництва							
Оновлення продукції							
Гнучкість управління							
Конкурентоспроможність підприємства							
Частка ринку							
Інвестиційні можливості							

Стратегічний потенціал підприємства характеризується не лише наявними ресурсами, але й потенційними можливостями підприємства щодо підвищення ефективності їхнього використання, формуванням на їх основі здібностей. Отже, сукупність стратегічних ресурсів, за А.П. Градовим, можна умовно розділити на дві групи з точки зору формування здібностей [10]:

1. Здібності, якими повинно розташовувати підприємство, щоб адекватно відповідати на виклик зовнішнього середовища (такі, як здатність до макроекономічного аналізу ситуації в країні та за її межами; можливість аналізу економічної кон'юнктури ринку товарів і послуг та ін.);

2. Здібності, що дозволяють постійно вдосконалювати виробничий потенціал підприємства (до них відносяться забезпечення внутрішньої гнучкості виробничої системи за рахунок оснащення виробничого процесу адаптивними засобами технологічного оснащення; забезпечення рівня конкурентоспроможності товарів і послуг та ін.).

Стратегічний потенціал підприємства є складною, динамічною, полі структурною системою, яка має свої закономірності розвитку, від вміння використання яких у вирішальному ступені залежить ефективність діяльності підприємства. Тому з позицій стратегічного управління важливим є виділення *характерних рис стратегічного потенціалу*:

- стратегічний потенціал, в першу чергу, орієнтований на розвиток і спрямований на перспективу. Формуючи стратегічний потенціал та розвиваючи його елементи, підприємство закладає основу майбутнього ринкового успіху;

- стратегічний потенціал орієнтований не тільки на перспективу. Для нього характерно і відображення минулого, тобто сукупності властивостей, нагромаджених системою в процесі її встановлення та таких, що обумовлюють здатність до функціонування та розвитку;

- визначення рівня практичного застосування і використання наявних можливостей. Стратегічний потенціал визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності. При цьому не тільки реалізованими, але й нереалізованими за будь-яких причин. Потенційні можливості будь-якого підприємства в більшості залежать від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних, технічних тощо), не залучених у виробництво;

- стратегічний потенціал підприємства визначається не стільки наявними ресурсними можливостями, скільки компетенціями різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг, отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання;

- важливими складовими стратегічного потенціалу є такі нематеріальні ресурси як управлінські та організаційні. Стратегічний потенціал підприємства визначається в тому числі формою підприємництва і адекватною їй організаційною структурою.

На основі вищевикладеного можна більш чітко уявити не тільки сутність, а і *фактори, що визначають рівень використання стратегічного потенціалу підприємства*. Так, до основних факторів належать:

- склад та сучасний стан системи наявних ресурсів;

- ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;

- спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість підприємства проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість);

- організаційні та управлінські процеси на підприємстві, спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності; конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси.

Фактори, що сприяють здійсненню стратегічних планів і, а отже і досягнення ринкового успіху в діяльності підприємства, називають його сильними сторонами (конкурентними перевагами).

Конкурентна перевага – наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами.

Фактори, що заважають підприємству здійснювати свої плани, які гальмують його розвиток, називають слабкими сторонами. Відповідно, перша група факторів сприяють зростанню стратегічного потенціалу підприємства, друга група – його зменшенню (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Фактори, які впливають на рівень стратегічного потенціалу підприємства

Також фактори впливу групують у дві складові: суб'єктну та об'єктну. Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою стратегічного потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі у процесі функціонування. До них належить: інноваційні можливості, виробничі можливості, фінансові можливості та можливості відтворення.

Суб'єктні складові пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а виступають як передумова, як загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових. До суб'єктних складових належать: науково-технічні та управлінські можливості, можливості організаційної структури управління, маркетингові можливості.

В практичній діяльності виявлені сильні сторони необхідно використовувати та розвивати, а слабкі – долати, якщо в цьому є необхідність. Мається на увазі, що при прийнятті рішення стосовно підкріплення або ліквідації слабких сторін необхідно оцінити доцільність таких заходів та можливі наслідки їх наявності. Оскільки ресурсовитрати на подолання вузьких місць в організації можуть бути набагато вище, ніж негативний ефект від їх наявності. Можливо, доцільно управлінські зусилля зосередити на підкріпленні та розвитку сильних сторін, які складають конкурентні переваги підприємства.

## Тема 5.2 Синергійний ефект у стратегічному потенціалі

Стратегічний потенціал підприємства у значному ступені залежить від наявності при його реалізації синергії (synergy). Синергійний ефект у стратегічному потенціалі підприємства проявляється у тому, що при ефективній взаємодії складових елементів стратегічного потенціалу ефект суттєво перевищує результат відокремленого використання цих елементів. Синергія елементів стратегічного потенціалу підприємства полягає у виникненні додаткового позитивного ефекту від взаємодії усіх перерахованих вище елементів у порівнянні з простою сумою їх результатів.

Позитивна синергія виникає при таких спільних діях незалежних елементів системи, які забезпечують збільшення загального ефекту до величини більшої, ніж сума ефектів цих же елементів, що діють незалежно. Переваги синергізму умовно у математичній формі в цьому випадку визначаються як « $2+2=5$ ». При низькій організованості системи сума її властивостей буде менше суми властивостей компонентів. Так, в результаті неграмотно розробленої стратегії або провалів на етапі її реалізації може з'явитися негативний синергійний ефект, тобто може виявитися, що « $2+2<4$ ». Це відбувається в тому випадку, якщо вектори незалежних елементів системи в силу тих чи інших причин мають різноспрямований характер, і чинна система взаємовідносин між ними не дозволяє досягти балансу інтересів сторін.

Розвиток стратегічного потенціалу підприємства можна розглядати як функцію, яка залежить від множини аргументів. Синергійний ефект елементів стратегічного потенціалу підприємства полягає у їх взаємозв'язку, який

приводить до досягнення більших результатів, ніж у тих випадках, коли вони функціонують окремо (рис. 5.4).



*Рис. 5.4. Напрями синергійного ефекту при формуванні стратегічного потенціалу підприємства*

В узагальненому вигляді елементами впливу на використання стратегічного потенціалу підприємств та забезпечення синергійного ефекту є такі:

- можливості формування унікальних якостей комбінацій ресурсів підприємства на основі їх координованого розміщення;
- компетенції, які створюються на основі механізмів інтеграції ефективних організаційних процесів, проектування адекватній цілям організаційної структури та корпоративної культури підприємства;
- здатність стратегічного бачення, створення інновацій та стратегічної гнучкості для досягнення цілей підприємства на основі управління, яке визначає та інтегрує усі його можливості та здатності.

Отже, можна відзначити, що ефективне використання стратегічного потенціалу, носієм якого є підприємство, виступає передумовою розвитку останнього. Достатній рівень елементів потенціалу, тобто забезпеченість в повній мірі ресурсами всіх видів ключових напрямків функціонування організації, сприяє забезпеченню її стійкості та зміцненню адаптації до зовнішніх умов.

Як ми розглядали у попередньому параграфі (п. 5.1), стратегічний потенціал безпосередньо пов'язаний з перспективним розвитком підприємства. Властивість розвитку полягає в тому, що кожна матеріальна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу (зародження, становлення, розвиток (зростання), зрілість, насичення, спад, крах (ліквідація)). В аналітичному вигляді даний закон записується рівняннями:

$$R_j = \sum_{i=1}^n (R_{ij}) ; \quad (5.1)$$

$$K_j = F_j(K_{j+1}, \dots, K_m) ; \quad (5.2)$$

$$\sum_{j=1}^m (K_j \times R_j) \rightarrow R_{max} , \quad (5.3)$$

де  $R_j$  – потенціал підприємства на  $j$ -тому етапі життєвого циклу ( $j=1, 2, \dots, m$ );

$R_{ij}$  – потенціал (ресурс) підприємства в  $i$ -тій сфері (економіка, управління, фінанси) господарської діяльності на  $j$ -тому етапі;

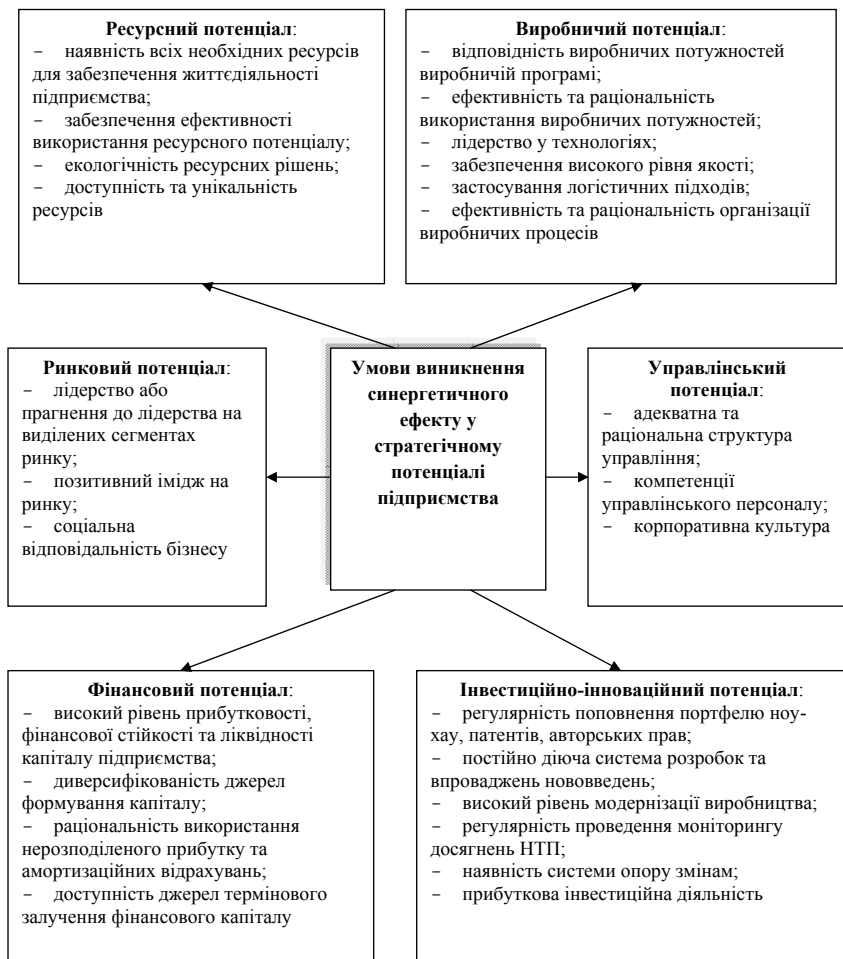
$K_j$  – ваговий коефіцієнт впливу потенціалу кожного попереднього етапу життєвого циклу на наступний;

$F_j$  – функція впливу потенціалу;

$R_{max}$  – заплановані результати з конкретних видів діяльності підприємства.

Формула (5.1) є математичною моделлю потенціалу підприємства на кожному етапі життєвого циклу, яка також дозволяє свідчити про наявність стратегічного потенціалу, що являє собою об'єднання декількох видів потенціалів (рис. 5.5). Це обумовлено також і тим фактом, що один і той же стратегічний ресурс може бути елементом декількох потенціалів одночасно (наприклад, інформаційні, кадрові, фінансові ресурси тощо).

Формули (5.2) і (5.3) визначають найбільш прийнятний коефіцієнт впливу сукупного потенціалу  $K_j$  кожного попереднього етапу життєвого циклу на наступний шляхом підбору функції  $F_j$ . Конкретні дані за цими формулами розраховуються симплекс-методом або методом найменших квадратів.



*Рис. 5.5. Умови, резерви та напрями забезпечення синергійного ефекту стратегічного потенціалу підприємства*

За таких умов стратегічний потенціал надає підприємству можливість зростання та розвитку, в тому числі шляхом переходу на наступний етап життєвого циклу, що обумовлено внутрішнім регулюванням та зовнішнім впливом. Отже, зазначимо необхідність системи управління стратегічним потенціалом. Якість функціонування системи управління акумулюються в такому показнику, як ефективність, що визначається параметрами відносної зміни загальних витрат ( $\Delta Z$ ) залежно від зміни витрат на управління ( $\Delta Z_y$ ), тобто:

$$I_{yn} = \frac{\Delta Z}{\Delta Z_y} \quad (5.4)$$

Тому стратегічний потенціал підприємства і параметри його використання формують показники економічного зростання. Однак стратегічний потенціал завдяки ефекту взаємного підсилення – синергійному ефекту – є не простою, а синергійною сумою складових і відрізняється так званим системним приростом потенціалу, або синергійним ефектом функціонування підприємства.

З формального погляду, що є достатнім для вивчення динаміки економічного зростання на мікрорівні, стратегічний потенціал в статистиці можна визначити:

адитивна модель:

$$E_n = \sum E_{n_i} + E_{cn}, \quad (5.5)$$

де  $E_{cn}$  – синергійний потенціал (ефект) у формі синергії;

мультиплікативна модель:

$$E_n = k_c \cdot \sum k_i \cdot E_{n_i}, \quad (5.6)$$

де  $k_i$  – відособлений параметр економічного зростання  $i$ -го елемента організації (у статистиці дорівнює 1);

$k_c$  – системний параметр економічного зростання у формі коефіцієнта синергії.

Таким чином, задля формування стійких конкурентних переваг підприємству необхідно приділяти особливу увагу повному та ефективному використанню наявних у розпорядженні підприємства всіх видів ресурсів. Ефективне використання стратегічного потенціалу підприємства забезпечує стійкі конкурентні переваги за рахунок раціонального розподілу ресурсів.

Отже, управляючи потенціалом, відбувається управління і поточним станом підприємства, і перспективами його розвитку. Процеси розвитку підприємства не є детермінованими і припускають вплив систематичних та випадкових факторів, відхилень, боротьби протилежних сил. Управління даними процесами носить довгостроковий стратегічний характер. Це постійний пошук і реалізація нових можливостей використання ресурсів, форм і видів діяльності підприємства. Результати реалізації даних процесів визначають інноваційний розвиток і стійку конкурентну перевагу підприємства на ринку.

Управління стратегічним потенціалом підприємства має включати такі етапи:

1) формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу підприємства:

- встановлення місії та цілей організації;
- виділення процесів і ресурсів, що входять до складу стратегічного потенціалу;
- оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурсно-функціонального підходу;



2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства;

3) формування методики діагностики стратегічного потенціалу: кількісна оцінка складових стратегічного потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції;

4) виявлення синергійного ефекту при сполученні елементів стратегічного потенціалу та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства (конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та споживчої цінності);

5) формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування виробничої програми);

6) використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей;

7) моніторинг використання стратегічного потенціалу з метою забезпечення економічної стабільності підприємства.

Слід також пам'ятати, що синергійний ефект – це результат роботи команди, «додатковий продукт», який представляє не просто суму результатів роботи окремих її членів у напрямі формування та реалізації стратегічного потенціалу підприємства. Кожен з них привносить в команду певну кількість індивідуальної енергії, необхідної для розгортання групової активності, орієнтованої на досягнення спільної мети. Загальна кількість цієї індивідуальної енергії і є синергія, яка і забезпечує діловий успіх. Чим вище очікувана нестабільність зовнішнього середовища, ніж більш жорстка конкуренція на ринку, тим більшого значення набуває концепція синергізму для забезпечення виживання і розвитку бізнес-системи. Керівники підприємств повинні вміти розгорнути вектор збалансованих інтересів усього колективу на досягнення висунутих стратегічних цілей.

На всіх етапах процесу управління стратегічним потенціалом підприємств виникає потреба в його оцінці, вірогідність й адекватність якої підвищує рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

### **Тема 5.3 Оцінювання стратегічного потенціалу**

Стратегічний потенціал підприємства формується у конкретних умовах зовнішнього середовища, під впливом певних чинників; причому зовнішнє оточення виступає як обмежувачий фактор при реалізації системою своїх цілей. Тому важливо відокремити фактори стратегічного потенціалу, який визначає потенційні можливості підприємства у ринковому оточенні та залежить від:

- відповідності наявних ресурсів стратегічним цілям і задачам підприємства;

- ступеня стійкості організації до впливів з боку зовнішнього середовища, а також її внутрішньої еластичності;

- рівня адаптивності до умов функціонування та соціально-економічної ситуації в країні;

- внутрішньої гнучкості та розвитку підприємства за рахунок активної інноваційно-інвестиційної політики;

- здатності сформувати конкурентні переваги у конкурентному середовищі.

Отже, рівень стратегічного потенціалу визначає конкурентний статус підприємства, який характеризує можливості системи до ведення конкурентної боротьби, передумови і досягнення конкурентних переваг. В свою чергу, конкурентний статус показує ресурсну забезпеченість і підготовленість суб'єкта господарювання до реалізації стратегічних цілей і задач, ступінь освоєння ними потенційних можливостей тощо.

Найбільшу складність представляє собою оцінка ступеня адаптивності стратегічного потенціалу, оскільки визначається не тільки внутрішніми, але й зовнішніми впливами. У першу чергу такий вплив виникає з боку попиту на кінцевий продукт діяльності підприємства. Мінливість параметрів попиту зумовлена комплексом причин економічного, політичного, демографічного, соціально-культурного характеру. На адаптивність стратегічного потенціалу підприємства впливає також кон'юнктура, що складається на ринках матеріальних і фінансових ресурсів, робочої сили, інформації, послуг.

Це означає, що, як і всяка система, стратегічний потенціал має граничні можливості адаптації до умов, які постійно змінюються. Наявністю таких граничних можливостей адаптації зумовлені постійна потреба в технічному переозброєнні і реконструкції, підвищення рівня кваліфікації персоналу, перегляд стратегічних зон господарювання, напрямів бізнесу тощо.

При аналізі можливих стратегічних змін необхідно брати до уваги стратегічний потенціал основних конкурентів, сукупний стратегічний потенціал стратегічних груп (у разі ухвалення рішення конкурентами, що перебувають в одній стратегічній групі, про об'єднання своїх стратегічних потенціалів, створення консорціуму), стратегічні зони з визначенням вимог до стратегічного потенціалу організацій в кожній такій зоні, конкурентні сфери (сила конкуренції, прибутковість, необхідний рівень операційної і маркетингової активності), привабливість конкурентних галузей. На основі системного підходу, за якого оцінюється як загальна величина потенціалу підприємства, так і величина його елементів, сумарний стратегічний потенціал підприємства пропонується розраховувати не як просту суму складових його елементів, а як інтегральний показник через різномірність і часом непорівнянність оцінок окремих елементів, а також необхідність урахування синергійного ефекту їхньої взаємодії.

Визначення ефективності використання стратегічного потенціалу дає змогу виявити співвідношення його складових, оптимізувати їхні пропорції, виявити потреби в усіх видах ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових, технологічних, інформаційних) та ступінь їх використання.

Аналіз існуючих підходів до оцінки стратегічного потенціалу дозволяє об'єднати їх у такі групи (рис. 5.6):



Рис. 5.6. Підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства

В залежності від часу, на який орієнтуються при проведенні оцінки виділяють такі підходи: результатний (дохідний), витратний (майновий), порівняльний (ринковий) [8]. Так, якщо враховується тільки минулий час, то методи зараховуються до групи витратних; якщо тільки дійсний час – до порівняльних (ринкових); якщо до уваги береться тільки майбутній час – до групи результатних (дохідних).

Витратний (майновий) підхід – визначає вартість об’єкта за сумою витрат на його створення та використання. Проте цей підхід має ряд недоліків, а саме: ігнорування перспектив розвитку підприємства та ринкового середовища, повністю випадають із кола досліджень індивідуальні можливості ефективного використання об’єкта.

Порівняльний (ринковий) підхід – визначає вартість на базі зіставлення з аналогами, що вже були об’єктами ринкових угод. Недоліками цього підходу є потреба існування розвинутого, цивілізованого й прозорого ринку об’єктів оцінки; неможливість оцінювання унікальних чи специфічних об’єктів за браком аналогів для порівняння; ігнорування перспектив розвитку підприємств у майбутньому; значні витрати часу й ресурсів на збирання та опрацювання великого масиву інформації як про об’єкт оцінки, так й його аналогів; необхідність використання складних розрахункових процедур для встановлення адекватних поправок проти аналога, що не завжди можливо.

Результатний (дохідний) – оцінює вартість об'єкта на засаді величини чистого потоку позитивних результатів від його використання. Серед недоліків цього підходу: використання в аналітичних розрахунках прогнозої (імовірної), а не фактичної господарської інформації; надто суб'єктивний характер аналітичних процедур формування ставок дисконтування та капіталізації; неможливість досягнення абсолютно точних результатів через тривалість періоду оцінки й нестабільність реальних процесів припливу та відливу капіталу.

За ключовою ознакою (автор Шершньова З.Є. [9]) виділяють три основні підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований).

Ресурсний підхід (або обліково-звітний), зорієнтований на визначення стратегічного потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, оцінює його величину як суму фізичних й вартісних оцінок окремих складових.

Структурний підхід (функціональний) зорієнтований на визначення раціональної структури стратегічного потенціалу підприємства. Недоліком такого підходу є практичне ототожнення стратегічного та виробничого потенціалів, оскільки цей підхід доцільно використовувати тільки для розрахунку однієї складової стратегічного потенціалу, а саме виробничого потенціалу.

Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу поставленим цілям. Практична оцінка стратегічного потенціалу проводиться за методом горизонтальних матриць рішень, коли здійснюють визначення першочерговості виконання запропонованих для досягнення поставлених цілей проектів. Зокрема, один вимір горизонтальної матриці рішень може відповідати основним проблемам, що виникають при досягненні цілей, інший – ресурсам, які можуть знадобитися для вирішення цих проблем, проте істотним недоліком цього підходу є те, що не враховується вплив зовнішнього середовища.

Для оцінки за складовими елементами стратегічного потенціалу доцільно застосовувати методику вартісної оцінки, а також комплексну рейтингову оцінку. Основною перевагою методики вартісної оцінки за складовими елементами стратегічного потенціалу є врахування його структури, але недоліками є відсутність деяких складових елементів та критеріїв оцінки ефективності використання стратегічного потенціалу.

Комплексна рейтингова оцінка стратегічного потенціалу підприємства нівелює вплив суб'єктивності результатів експертного опитування через порівняння з показниками еталонного підприємства або найкращими показниками підприємств галузі, а також врахування показників конкурентів.

Стратегічний потенціал підприємства тісно пов'язаний з ринковими умовами, тому в існуючих дослідження вчені часто пропонують оцінювати конкурентний статус підприємства. Так, І.Ансофф пропонує визначати цей показник як рентабельність стратегічних капіталовкладень, откореговану на ступінь «оптимальності» стратегії фірми і ступінь відповідності стратегічного потенціалу цій оптимальній стратегії. В цілому, такий підхід є доречним, оскільки

за допомогою його можна визначати не тільки загальний стан підприємства, але й робити висновки про його можливості відносно ринкових умов.

Серед методів оцінки стратегічного потенціалу за способом оцінки виділяють експертні, індикаторні та матричні методи.

В економічній літературі все частіше звертаються до неформальних підходів до оцінки стратегічного потенціалу підприємства за допомогою експертного методу, який хоча і характеризується високим ступенем суб'єктивізму, проте дозволяє з позиції комплексного підходу отримати реальне уявлення про потенціал підприємства. При цьому, як правило, застосовуються бальні оцінки.

Індикаторні методи ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства (фірми). Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого досліджуваного об'єкта і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності його функціонування. Кожен індикатор, своєю чергою, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

Одним з найбільш поширених індикаторних методів є бенчмаркінг, який розглядається як не тільки аналітичний інструмент, це – процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. Бенчмаркінг – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. При оцінці стратегічного потенціалу метод бенчмаркінгу сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання.

В основу матричних методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. Матричними методами широко користуються американські консультативні фірми, а за належного інформаційного забезпечення такі методи можуть бути надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності потенціалу й вітчизняних підприємств. Найбільш доцільними для оцінки стратегічного потенціалу підприємства є використання методів SWOT-аналізу та SPACE-аналізу, які дозволяють зробити аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, аналіз виявлених пріоритетних галузей у рамках регіональної специфіки, якісний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства дає можливість виявити вимоги щодо стратегічного потенціалу, які будуть враховані при

формуванні управлінського рішення. У результаті проведення таких оцінок можливо виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємств.

Більшість науковців сходяться на думці, що для оцінки стратегічного потенціалу найбільш доцільно використовуючи інтегральний коефіцієнт, за допомогою якого можливо визначити загальний стан підприємства, робити висновки про його можливості відносно ринкових умов. Значення цієї інтегральної оцінки та динаміки показників розвитку стратегічного потенціалу дозволяє об'єктивно визначити вектор управлінської стратегії, а також слабкі й сильні сторони підприємства. Одним з поширених методів інтегральної оцінки є VRIO-аналіз.

Механізм оцінювання стратегічного потенціалу передбачає цілі оцінювання; критерії оцінювання (кількісний аналог цілей); фактори впливу (елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які чиниться вплив для досягнення встановлених цілей); методи оцінювання; ресурси, що використовуються для оцінювання (матеріальні й фінансові ресурси, соціальний та організаційний потенціали, використання яких реалізує обраний метод управління та забезпечує досягнення поставлених цілей).

Як ми розглядали вище, стратегічний потенціал визначається ресурсами і здібностями підприємства, підкріпленими та трансформованими у компетенції. Отже, для оцінки стратегічного потенціалу підприємства необхідно встановити критерії якості ресурсів, компетенцій та здібностей.

Перетворюючи ресурси та розвиваючи здібності, підприємство розвиває динамічну здатність до адаптації згідно потреб ринку, а отже, - набуває конкурентних переваг. Економічні результати використання ресурсів або спроможностей можуть бути різноманітними, можуть проявлятися як сильні або слабкі сторони підприємства, якщо ставити його у положення конкурентного паритету. Тому є необхідною оцінка стратегічного потенціалу з урахуванням його внеску у конкурентні переваги компанії.

Дж. Барні запропонував наступну схему аналізу ресурсів і спроможностей підприємства за чотирма критеріями, яка має аббревіатуру VRIO-аналізу (Value, Rareness, Instability, Organization) [11].

**Value – цінність** – стратегічним може бути тільки цінний ресурс, який сприяє підвищенню продуктивності та ефективності організації. Визначається оцінюванням того, чи дозволяють підприємству ресурси та спроможності своєчасно задіяти зовнішні можливості та нейтралізувати загрози.

Ресурси та здібності підприємства, які не дозволяють йому задіяти сприятливі можливості або відповісти на загрози, ідентифікуються при діагностиці стратегічного потенціалу як слабкі сторони організації. Наприклад, це може бути застаріле обладнання, нерациональна організаційна структура управління, відсутність системи розвитку персоналу тощо. Зауважимо також, що на цінність ресурсів негативний вплив здійснює їх моральний та фізичний знос, відсутність інноваційної діяльності на підприємстві.

**Rarity – рідкість** (дефіцитність) – ресурс є стратегічним, якщо він дефіцитний та користується підвищеним попитом. Визначається тим, скільки конкурентів володіють аналогічними ресурсами та спроможностями.

Володіння цінними ресурсами та здібностями ще не є запорукою конкурентоспроможності підприємства, якщо ними володіють також ваші конкуренти. У такому разі спостерігається конкурентний паритет. Однак, відсутність у вас цінних ресурсів суттєво знижує конкурентний статус організації та робить не вигідним положення вашого підприємства порівняно з конкурентами.

**Immutability (Instability) – неповторність (нестабільність)** – складність у відновленні ресурсу. Визначається ступенем доступності, наскільки організація, яка не володіє аналогічним ресурсом и спроможностями, має можливості і засоби для отримання доступу до нього. Що робить даний ресурс складним для імітування організаціями, які не мають до нього доступу.

При оцінці даного фактору ключовим є питання, не самого факту унікальності ресурсу, а наскільки довго залишиться ця унікальність. Адже, якщо конкурентам нескладно відносити ресурси і здібності фірми, то через певний відрізок часу конкурентна перевага перетворюється на конкурентний паритет.

**Organization – організованість** (упорядкованість) – визначення того, наскільки ресурс підтримується організацією і може бути використаний для реалізації її стратегічного потенціалу. Чи існують у фірми політика і процедури, впроваджені у підтримку експлуатації цінних, рідкісних і дорогих та складних у відновленні ресурсів?

Основні типи ресурсів, які повинні оцінити при визначенні стратегічного потенціалу, і використання яких призведе до набуття конкурентної переваги, такі: матеріальні ресурси, нематеріальні ресурси, організаційні можливості (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

### Стратегічні ресурси підприємства

Вид ресурсу	Опис та характеристика
<b>Матеріальні ресурси</b>	
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- грошові кошти та їх еквіваленти</li> <li>- здатність до нарощування вартості капіталу</li> <li>- позиковий капітал та можливості його отримання</li> </ul>
Технічні та територіальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сучасне виробництво та споруди</li> <li>- сприятливе місцезонашування виробництва</li> <li>- унікальні техніка та обладнання</li> </ul>
Технологічні та операційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інноваційні виробничі процеси</li> <li>- ефективні торгові технології</li> <li>- патенти, авторські права, торгові марки</li> </ul>
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективний процес стратегічного планування</li> <li>- ефективно діюча система діагностики та контролю</li> </ul>
<b>Нематеріальні ресурси</b>	
Людські	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досвід і можливості співробітників</li> <li>- довіра та лояльність персоналу</li> <li>- управлінські навички менеджерів</li> <li>- особливі методи і процедури управління персоналом</li> </ul>
Інновації та креативність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технічні та наукові компетенції</li> <li>- інноваційні можливості</li> </ul>
Репутація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність бренду, позитивного іміджу;</li> <li>- репутація серед клієнтів якісного і надійного партнера;</li> <li>- репутація серед постачальників як добросовісного довгострокового клієнта</li> </ul>

Організаційні ресурси	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- компетенції та навички підприємства, які використовують для перетворення входів на виходи;</li> <li>- здатність об'єднати матеріальні та нематеріальні ресурси за допомогою регламентованих процесів для досягнення встановленої мети.</li> </ul>	
<p><i>Наприклад: відмінне обслуговування клієнтів, інноваційність продуктів та послуг, можливості розвитку продукту, можливості найняти, мотивувати, розвивати і утримувати людський капітал</i></p>	

Матрицю VRIO-аналізу ресурсів організації наведено у табл. 5.4.

Таблиця 5.4

### VRIO-аналіз ресурсів організації

Чи є ресурс/здатність...				Результат оцінки			
V (цінним?)	R (рідкісним?)	I (відновлюваним?)	O (задіяним організації)	Стратегічні наслідки використання ресурсу	Економічний результат	VRIO-показник	Сила або слабкість
ні	-	-	так	Конкурентна слабкість	Нижче середнього	-1	Слабкість
так	ні	-	так	Конкурентний паритет	Середній	0	Сила
так	так	ні	так	Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього	+0,5	Сила і відмінна від конкурентів компетенція
так	так	так	так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього	+1	Сила та стійка відмінна від конкурентів компетенція

Отже, стійку конкурентну перевагу може забезпечити лише той ресурс, що задовольняє усім чотири критерії VRIO-аналізу. Якщо ресурс не є цінним, то володіння ним призводить до конкурентної слабкості організації. Якщо ресурс є цінним, але конкурентам нескладно його відтворити, то це може дати організації лише тимчасову конкурентну перевагу, яка швидко переходить у конкурентний паритет.

Для оцінки стратегічного потенціалу підприємства пропонується застосовувати методичний підхід, запропонований О.В. Лагуною [5].

Показник внутрішнього потенціалу здібностей пропонується розраховувати за такою формулою:

$$P_{\text{внутр.}} = \sum_{i=1}^n (Z_i \times VRIO_i) \quad (5.7)$$

де  $P_{\text{внутр.}}$  – внутрішній потенціал здібностей;

$Z_i$  – питома вага здібності в загальній сумі здібностей галузі, ранжированих за ступенем їх участі у створенні споживчої вартості;



VRIO<sub>i</sub> – значення здібності з точки зору цінності, рідкості, відтворюваності і задіяності в її реалізації ресурсів і компетенцій підприємства.

Показник стратегічного відгуку (1) показує унікальну компетенцію здатність підприємства відображати вплив макрооточення. Зміна показника в певних межах означає наявність (відсутність) у підприємства компетенцію генерувати можливості і протистояти негативів у зовнішньому середовищі.

$$P_{cs} = \sum_i \bar{P}_j \varphi_{ij} \quad (5.8)$$

де  $P_{cs}$  – показник стратегічного відгуку;

$\bar{P}_j$  – середня оцінка впливу факторів макрооточення;

$\varphi_{ij}$  – значення цільової функції для кожної пари  $(Z_i; P_j)$ , де індекс при Z показує ранг здібності в їх сукупності. У загальному випадку ці значення можуть бути як позитивними, так і негативними, тобто показують кількісно оцінений ефект від взаємовпливу здібностей і факторів макрооточення.

Межі зміни стратегічного відгуку здібностей ( $P_{cs}$ ) і внутрішнього стратегічного потенціалу ( $P_{внутр.}$ ) підприємств обмежені максимально можливими результатами VRIO-аналізу, представлені в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

**Кількісні оцінки показників стратегічного відгуку і внутрішнього потенціалу здібностей підприємств**

Значення показників	Характеристика значення	Кількісна оцінка
1. Показник стратегічного відгуку здібностей		
(-1;0)	від'ємний	0,01- 0,27
(0;0)	нульовий	0,27- 0,54
(0;1)	позитивний	0,54- 0,80
2. Показник внутрішнього потенціалу здібностей		
(-1;0)	від'ємний	0,01-0,50
(0;0)	нульовий	0,50-1,00
(0;1)	позитивний	1,00-1,50

Аналіз ресурсів, компетенцій і здібностей підприємства дозволяє ранжувати їх за важливістю для реалізації поставлених стратегічних цілей.

Аналіз стратегічного потенціалу дозволяє визначити, наскільки наявні ресурси і компетенції унікальні і чи можуть вони бути стратегічною зброєю. Даний аналіз дозволить визначити, чи варто підприємству адаптуватися до зовнішнього середовища або є можливість почати змінювати її.

Представлена модель формування стратегії дозволяє залежно від рівня стратегічного потенціалу вибрати стратегії розвитку промислових підприємств трьох рівнів: економічного, конкурентного, технологічного (ресурсозбереження та розвитку здібностей).

Для того, щоб оцінити довгострокові перспективи розвитку, необхідно вряхувати такі параметри:

- співвідношення якості і ціни;
- терміни виконання договорів поставок;
- обсяги виробництва;
- можливість застосування сучасних технологій;
- доступність кредиту.

Для аналізу стратегічних альтернатив розвитку підприємства з урахуванням рівня стратегічного потенціалу рекомендується побудувати матрицю. На основі стратегічного потенціалу розроблена матриця вибору стратегії економічного зростання, що передбачає здійснення стратегічного вибору при порівнянні двох показників: стратегічного відгуку і внутрішнього потенціалу здібностей (рис. 5.7).

Стратегічний відгук  
( $P_{co}$ )

<i>Позитивний</i>	7. Внутрішня диверсифікація модернізація виробництва, розвиток персоналу	8. Внутрішнє зростання: інновації	9. Внутрішнє концентроване зростання
<i>Нульовий</i>	4. Зовнішня диверсифікація, рекомбінація компетенцій, реструктуризація	5. Розвиток персоналу, переозброєння виробництва	6. Внутрішнє зростання: розвиток ринку, співробітництво з клієнтами
<i>Від'ємний</i>	1. Скорочення, продаж активів, вилучення капіталовкадень	2. Зовнішнє зростання: вертикальна інтеграція, придбання технологій	3. Зовнішнє зростання: горизонтальна інтеграція, інтеграція в альянси. Аутсорсинг
	<i>Від'ємний</i>	<i>Нульовий</i>	<i>Позитивний</i>
	Внутрішній потенціал здібностей ( $P_{внутр}$ )		

Рис. 5.7. Матриця вибору стратегії розвитку на основі оцінки стратегічного потенціалу підприємства

Стратегічні альтернативи, підлягають аналізу в рамках представленої матриці, є класичними стратегіями зовнішнього і внутрішнього зростання, запропоновані І. Ансоффом і його послідовниками.

Квадрант 1 – обидва показники мають негативне значення. Можна визнати нежиттєздатність підприємства, тому стратегічний потенціал теоретично відсутня. Дана ситуація не є причиною ліквідації бізнесу, тому вона ще може бути характерна і для щойно створеного підприємства. Для вже діючого підприємства з даними здібностями швидше за все не вдасться підтримувати прийняту раніше

стратегію і потрібно скоротити масштаб діяльності, можливо зайняти нишеву позицію.

Квадрант 2 – негативний стратегічний відгук – нульовий внутрішній потенціал здібностей. Дана ситуація дещо краще попередньої, але все ж підприємству ще не вистачає компетенцій, щоб розвиватися самостійно. Нульовий внутрішній потенціал породжує конкурентний паритет (не слабкість), є всі шанси зайняти певне місце в ланцюжку створення вартості продукту. Можливо, при об'єднанні по ланцюжку утвориться синергійний ефект і покращиться показник стратегічного потенціалу.

Квадрант 3 – негативний стратегічний відгук і позитивний внутрішній потенціал. Підприємству потрібно ефективне управління. Вхідження в холдинг, краще – концерн дасть нове «дихання» наявному капіталу.

Квадрант 4 – нульовий стратегічний відгук і негативний внутрішній потенціал. Підприємство має певний «імунітет» до впливу макрооточення. Воно здатне діяти скрізь, де зможе прикласти свої здібності, які, до речі нині (або у певній галузі) не приносять конкурентної переваги. Можна рекомендувати диверсифікацію в інші галузі або рекомбінацію компетенцій, можливо придбати нові технології, у тому числі в галузі управління.

Квадрант 5 – так звана «середина дороги». Підприємство завжди може обійти це «незручне положення» і «смутні часи», однак цей період у розвитку неминуче настане, якщо стратегія зростання передбачає кардинальну зміну лінії поведінки.

Квадрант 6 – нульовий стратегічний відгук і позитивний внутрішній потенціал. Підприємство сильно внутрішньо – це його «золотий час». У підприємства є всі шанси проявити себе. Зовнішній «імунітет» дозволяє експериментувати і шукати своїх споживачів, розвиваючи ринок і нарощуючи ринкову частку, а внутрішня цінність повинна бути так позиціонована, щоб з'явилася довіра як з боку споживача, так і інших контактних аудиторій. Дане співробітництво в майбутньому стане найголовнішою зовнішньою компетенцією і забезпечить позитивний стратегічний відгук.

Квадрант 7 – позитивний стратегічний відгук і негативний внутрішній потенціал здібностей. У сформованих умовах діяльності у підприємства прекрасно розвинене зовнішнє наступ, керівництво вловлює навіть слабкі сигнали зовнішнього оточення. Не рекомендується залишати дану сферу діяльності або змінювати стратегію, проте негативний внутрішній потенціал здібностей здатний спрямувати підприємство у «кризову яму», а тому негайно необхідна внутрішня диверсифікація та перегляд структури портфеля бізнесу. Підприємству потрібно поміняти сферу докладання основних зусиль.

Квадрант 8 – позитивний стратегічний відгук і нульовий внутрішній потенціал. Підприємство опинилося в ситуації, коли недовикористовуються резерви здібностей. Деякі інновації привернуть увагу споживача.

Квадрант 9 – позитивний стратегічний відгук і позитивний внутрішній потенціал. Немає необхідності щось змінювати. Концентрація на діючій стратегії або спеціалізація бізнесу – це кращі рішення. Спеціалізація – це найшвидший і простий спосіб збільшення ринкової частки.

### **Питання до самоперевірки**

1. Дайте визначення стратегічного потенціалу підприємства як невід'ємної складової стратегічного менеджменту.
2. Назвіть основні складові стратегічного потенціалу підприємства у системі внутрішнього організаційно-економічного механізму підприємства та у взаємовідносинах його з зовнішнім оточенням.
3. Виокреміть риси та фактори, які впливають на рівень стратегічного потенціалу підприємства.
4. Дайте визначення синергійного ефекту при взаємодії елементів стратегічного потенціалу
5. Назвіть особливості забезпечення синергійного ефекту елементів стратегічного потенціалу підприємства.
6. Відтворіть послідовність етапів управління стратегічним потенціалом підприємства.
7. Назвіть методичні підходи та особливості оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

### **Питання та завдання для практичних занять**

1. Визначте за групами та конкретизуйте умови та фактори формування і реалізації стратегічного потенціалу на базовому підприємстві (організації). Дайте схематичне зображення умов та факторів, які сприяють зростанню та зменшують стратегічний потенціал аналізованого підприємства.
2. Конкретизуйте стратегічні ресурси, здібності та компетенції для забезпечення перспективного успіху базового підприємства на ринку. Побудуйте матрицю стратегічних ресурсів аналізованого підприємства.
3. Побудуйте матрицю елементного складу стратегічного потенціалу базового підприємства. Обов'язково надайте кількісну оцінку його складових.
4. Складіть перелік факторів прояву синергійного ефекту у процесі поєднання елементів стратегічного потенціалу для найкращої реалізації стратегічних ідей на базовому підприємстві.
5. Проведіть VRIO-аналіз для базового підприємства.
6. Застосуйте методику Лагунової О.В. для оцінки рівня стратегічного потенціалу підприємства та запропонуйте стратегічні рішення виходячи з результатів побудованої матриці вибору стратегії розвитку на основі оцінки стратегічного потенціалу підприємства.
7. Запропонуйте тип стратегічної спрямованості підприємства залежно від виявленого рівня стратегічного потенціалу та умов зовнішнього оточення.

### **Тести для самоперевірки знань**

#### **1. Потенціал підприємства - це:**

- а) сукупність ресурсів підприємства, що забезпечують досягнення певних результатів; \*
- б) здатність забезпечувати досягнення цілей підприємства за рахунок використання матеріальних ресурсів;
- в) сукупність ресурсів, які створюють певний ефект для зацікавлених осіб.

**2. До об'єктних складових стратегічного потенціалу підприємства відносять:**

- а) виробничий потенціал; \*
- б) науково-технічний потенціал;
- в) управлінський потенціал;

**3. У перекладі з латинської мови термін «потенціал» означає:**

- а) резерви;
- б) наявні можливості;
- в) приховані можливості;\*

**4. Здатність стратегічного потенціалу підприємства забезпечувати досягнення конкурентних переваг та стійкість підприємства до впливу факторів зовнішнього середовища визначається його:**

- а) розміром;\*
- б) структурою;
- в) ієрархічністю;

**5. Дж. Барні виділяє такі 4 критерії для оцінки внутрішніх ресурсів компанії:**

а) володіння цінністю для клієнта; відносною рідкістю; складність відновлення конкурентами; неможливість заміни іншим товаром-субститутом;

б) цінність ресурсу; складність у відновленні ресурсу; скільки конкурентів володіють аналогічними ресурсами та спроможностями; наскільки ресурс підтримується організацією і може бути використаний для реалізації її стратегічного потенціалу;\*

в) володіння неповторною значимістю та цінністю для покупця; ресурс може бути доступний на ринку для інших фірм-конкурентів; неможливість заміни іншим товаром-субститутом; складність імітації конкурентами.

**6. Основними методами порівняльного підходу оцінки потенціалу підприємства є:**

- 1) **метод капіталізації**
- 2) **метод чистих активів**
- 3) **бенчмаркінг**
- 4) **метод дисконтованих грошових потоків**
- 5) **метод угод**
- 6) **метод ліквідаційної вартості**
- 7) **метод галузевих коефіцієнтів**

- а) відповіді 1 і 4;
- б) відповіді 3, 5, 7;\*
- в) відповіді 2 і 6.

**7. Технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки визначають...**

- а) кадровий потенціал підприємства;
- б) технічний потенціал підприємства;
- в) інноваційно-інвестиційний потенціал підприємства;\*

**8. Рівень і результати реалізації потенціалу підприємства визначаються:**

- а) реальними виробничими можливостями підприємства;
- б) наявними ресурсами і резервами, здатностями компетенціями;\*
- в) формою підприємництва і адекватною до неї організаційною структурою підприємства.

**9. До компетенцій у рамках стратегічного потенціалу підприємства не відносять:**

- а) наявні та доступні ресурси підприємства;\*
- б) знання персоналу;
- в) Організаційні здібності.

**10. Факторними елементами впливу на використання стратегічного потенціалу підприємств та забезпечення синергійного ефекту є такі:**

- а) цінність доступних організації ресурсів; компетенції персоналу; збалансований портфель інвестицій;
- б) можливості формування унікальних якостей комбінацій ресурсів; компетенції; здатність стратегічного бачення;\*
- в) можливості формування унікальних якостей комбінацій ресурсів; компетенції; конкурентний статус організації.

### **Термінологічний словник**

**Бенчаркінг** – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми

**Здібність** – це сформована можливість підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей

**Компетенція** – це особливого роду інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації та управління ресурсами і бізнес-процесами (здібностями організації) для досягнення поставлених цілей, носієм якого індивідуально або колективно є працівники

**Конкурентна перевага** – наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами

**Потенціал** – засоби, запаси, джерела, що мають у наявності, які можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення визначених цілей, реалізації плану або рішення якої-небудь задачі

**Ресурсний потенціал** – це сукупність ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину,

яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела

**Сильна сторона** – фактори, що сприяють здійсненню стратегічних планів і, а отже і досягнення ринкового успіху в діяльності підприємства

**Синергійний ефект** – явище при ефективній взаємодії складових елементів системи, коли ефект суттєво перевищує результат відокремленого використання цих елементів

**Слабка сторона** – фактори, що заважають підприємству здійснювати свої плани, які гальмують його розвиток

**Стратегічний потенціал** – сукупність наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних і стратегічних цілей по задоволенню потреб ринку з урахуванням відповідних змін умов зовнішнього середовища

**Стратегічний ресурс** – ресурс, який надає можливості для досягнення стратегічних цілей. До стратегічних відносяться ті види ресурсів, обсяги та структура яких можуть бути істотно змінені лише шляхом прийняття та реалізації відповідних стратегічних рішень.

**VRIO-аналіз** – методичний підхід, який дозволяє оцінити ресурси і можливості підприємства за чотирима критеріями: цінність (value), рідкість (rarity), імітованість / відтворюваність (imitability) і організованість (organization). Оцінка ресурсів і здібностей за цими критеріями з урахуванням виявлених змін зовнішнього середовища дає можливість виявити найбільш важливі для формування конкурентної переваги компанії ресурси і здібності, а також визначити стратегічні наслідки їх використання.

### Предметний покажчик

Бенчаркінг

Здібність

Компетенція

Конкурентна перевага

Потенціал

Ресурсний потенціал

Сильна сторона

Синергійний ефект

Слабка сторона

Стратегічний потенціал

Стратегічний ресурс

VRIO-аналіз

## Література

1. Азарова А.О. Математичні моделі оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та прийняття рішень щодо його підвищення : монографія / А. О. Азарова, О. В. Антонюк. — Вінниця : ВНТУ, 2012. — 168 с.
2. Бузько И. Р. Стратегический потенциал: формирование приоритетов и развитие предприятия : [монография] / И.Р. Бузько, И.Е. Дмитренко, Е.А. Сущенко // Восточноукр. национального ун-т им. В. Даля, Донбасский горнометаллургический ин-т. — Алчевск, 2002. — 216 с.
3. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник. — Київ: Центр навчальної літератури, 2004. — 224 с.
4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібн.] / Н. С. Краснокутська. — К. : Центр навч. літ-ри, 2005. — 352 с.
5. Лагунова Е.В. Стратегический потенциал компании и его оценка// Проблемы управления, 2007. — №6. — С. 40-44
6. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : [научное издание]. — / И. П. Отенко. — Харьков : Изд. ХНЭУ, 2008. — 256 с.
7. Райан Б. Стратегический учет для руководителя/ Пер с англ. под ред. В.А.Микрюкова. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. — 616 с.
8. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. — К.: КНЕУ, 2003. — 316 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підруч.] / З. Є. Шершньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.
10. Экономическая стратегия фирмы/ Под ред. проф. Градова А.П. — 2-е изд. — СПб: Специальная литература, 1999. — 415 с.
11. Barney J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J. Barney — Addison Wesley Publishing, 1997. — 372 p.



## РОЗДІЛ 6. РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

6.1 Рівні та класифікація стратегій

6.2 Еталонні стратегії розвитку підприємства

6.3 Ресурсні та товарна стратегії

**Вивчивши матеріал розділу I,**

**Ви будете знати:**

- ✓ сутність стратегій суб'єктів господарювання;
- ✓ класифікацію стратегій по рівнях організації;
- ✓ структуру і зміст еталонних стратегій розвитку підприємства та принципи побудови стратегії його організаційного розвитку;
- ✓ основні елементи побудови ресурсних стратегій;
- ✓ типологію, механізми дослідження та формування товарної стратегії підприємства

**Ви будете вміти:**

- ✓ використовувати методологію функціонування стратегій по рівнях організації;
- ✓ розуміти сутність формування системи стратегічного управління;
- ✓ розрізняти особливості розробки еталонних стратегій розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку;
- ✓ визначати класифікаційні ознаки ресурсних стратегій;
- ✓ формувати системи розробки та управління товарної стратегії підприємства.

**Мета** – ознайомитись з класифікацією стратегій та навчитись використовувати класифікацію стратегій по рівнях організації, по типу розвитку організації, функціональних видах діяльності фірми, за природою діяльності господарюючих суб'єктів, стратегій організаційного розвитку підприємства, товарної стратегії.

**Ключові слова:** стратегія, корпоративна стратегія, стратегії бізнес-одиниць або стратегії на рівні бізнесу, функціональні стратегії, стратегії команд, робочих груп і працівників, стратегії зростання, стратегії стабілізації, стратегії захисту, функціональні стратегії, генеричні стратегії, еталонні стратегії, організаційні стратегії, ресурсні стратегії, стратегія концентрованого росту; стратегія інтегрованого росту; стратегія диверсифікованого росту; стратегія скорочення, організаційна стратегія, товарна стратегія; стратегія інновації товару; стратегія елімінації; варіація функціональних властивостей, диференціація товару, спеціалізація.

## Тема 6.1. Рівні та класифікація стратегій.

Процес прийняття управлінських рішень є основою менеджменту. Сучасна концепція управлінського процесу як циклу послідовного виконання таких функцій управління, як планування, організація, мотивація, комунікація та контроль, визначає прийняття рішень як системоутворюючу функцію, яка пов'язує цикли управління в єдиному процесі. Здебільшого в практиці управління йдеться про рішення з планування (розробка стратегії, програм та планів), організаційні, мотиваційні, комунікаційні та рішення з контролю.

Розробка та реалізація стратегій суб'єктів господарювання ( організацій, підприємств, компаній, фірм) є однією з найважливіших умов їх ефективного розвитку. Але часто менеджери обмежують розробку стратегій, представленням їх у самому загальному вигляді, без врахування їх конкретних видів. У результаті стратегічне планування збіднюється, зв'язати різні стратегії воедино не вдається, порушуються принципи цілісності, єдності та комплексності в плануванні і управлінні, а самі стратегії швидко стають нежиттєздатними. Стратегії є основними продуктами процесу стратегічного менеджменту, але якщо продукт стратегічного управління носить розмитий, фрагментарний характер, то така стратегія не може дати ніяких результатів, а тільки погіршить позицію компанії на ринку.

### Сутність стратегії

Існує два протилежних погляди на розуміння стратегії. У першому випадку стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення деякої мети, а вироблення стратегії – це процес знаходження деякої мети та складання довгострокового плану. Такий підхід ґрунтується на тому, що всі виникаючі зміни передбачувані, процеси, що відбуваються в цьому середовищі носять детермінований характер і піддаються повному контролю та управлінню.

В іншому випадку під стратегією розуміється довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, компанії, фірми, який стосується сфери, засобів і форми їх діяльності, системи внутрішньовиробничих відносин, а також позиції підприємства в навколишньому середовищі. При такому розумінні стратегію в загальному вигляді можна охарактеризувати як обраний напрямок діяльності, функціонування в рамках якого повинно привести організацію до досягнення встановлених перед нею цілей. Прикладом стратегії першого типу може служити довгостроковий план виробництва певної продукції, у якому зафіксовані обсяг і асортименти випуску по кожному часовому проміжку.

До стратегій другого типу можна віднести наступні:

- збільшення частки обсягу продажів на ринку без зниження ціни;
- проникнути в мережі розподілу, які контрольовані конкурентами.

Основними елементами стратегії є система цілей, що включає місію, загальноорганізаційні й специфічні цілі. Інший елемент стратегії – політика, або сукупність конкретних правил організаційних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Третім елементом стратегії є плани, тобто система конкретних дій по реалізації прийнятої політики, покликана вирішувати завдання розподілу ресурсів. Так, ресурси можна направляти в першу чергу на розв'язання найбільш

важливих і насущних для компанії проблем або виділяти пропорційно потребам, або надавати всім підрозділам порівну, якщо вони будуть близькі по розмірах і займаються подібними видами діяльності. Перший з визначених підходів більшою мірою доцільний у переломні моменти діяльності фірми, коли виникає необхідність у концентрації сил на вирішальних напрямках діяльності. Другий і третій – у період спокійного розвитку. Історія зміни визначень поняття «стратегія» надана у табл. 6.1.

Таблиця 6.1

**Визначення поняття «стратегія», що відображають ускладнюючий характер розвитку теорії стратегічного управління**

Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
1. Стратегія, як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямів по розміщенню ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх або внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія, як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які компанія продовжуватиме і/або почне здійснювати
3. Стратегія, як спосіб реакції на зовнішні можливості і погрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
4. Стратегія, як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І.Ансофф, 1965 р.; Д.Стейнер, 1977 р., П. Лоранж, 1977 р., і інші автори	При розробці стратегії слід виділяти корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду різного їх впливу на процеси управління в організації
5. Стратегія, як послідовна, узгоджена і інтегрована структура управлінських рішень	Р. Мінцберг 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, які служать для цілей контролю по ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія, як спосіб визначення економічних і неекономічних переваг, які організація має намір надати основним зацікавленим групам		Стратегія набуває соціальної спрямованості і розглядається з погляду корпоративної філософії і організаційної культури
7. Стратегія, як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Р. Хамель, 1989 р.	Основа конкурентоспроможності складають особливі здібності фірми і внутрішні ресурси
8. Стратегія, як набір дій і підходів по досягненню заданих показників діяльності	А. Томпсон 1995 р.	Стратегія одночасно є проактивною (що попереджує) і реактивною (що адаптується)

З наведених визначень видно, як змінювались головні акценти в обґрунтуванні конкурентних переваг фірми в процесі розвитку теорії стратегічного управління.

Суб'єкт господарювання може застосовувати для розв'язання статутних завдань розвитку та досягнення поставлених цілей, різні стратегії. Існує безліч різних видів стратегій розвитку виробництва, росту, скорочення, маркетингу, продажів, інвестиційні, фінансові й багато інших. Для орієнтації серед безлічі стратегій у стратегічному менеджменті використовують різні класифікації стратегій, що дозволяють упорядкувати їх у цілісну систему та створити загальні підходи для розуміння менеджерами їх сутності.

### **Класифікація стратегій по рівнях організації.**

Стратегії менеджменту, насамперед, розділяють по рівнях управління на загальнокорпоративну, бізнес-стратегії та функціональні стратегії. З урахуванням інтенсивного розвитку процесів децентралізації й самоорганізації в сучасних організаціях слід також урахувати стратегії розвитку команд, груп і працівників, від яких залежить успіх розробки та реалізації стратегічних планів.

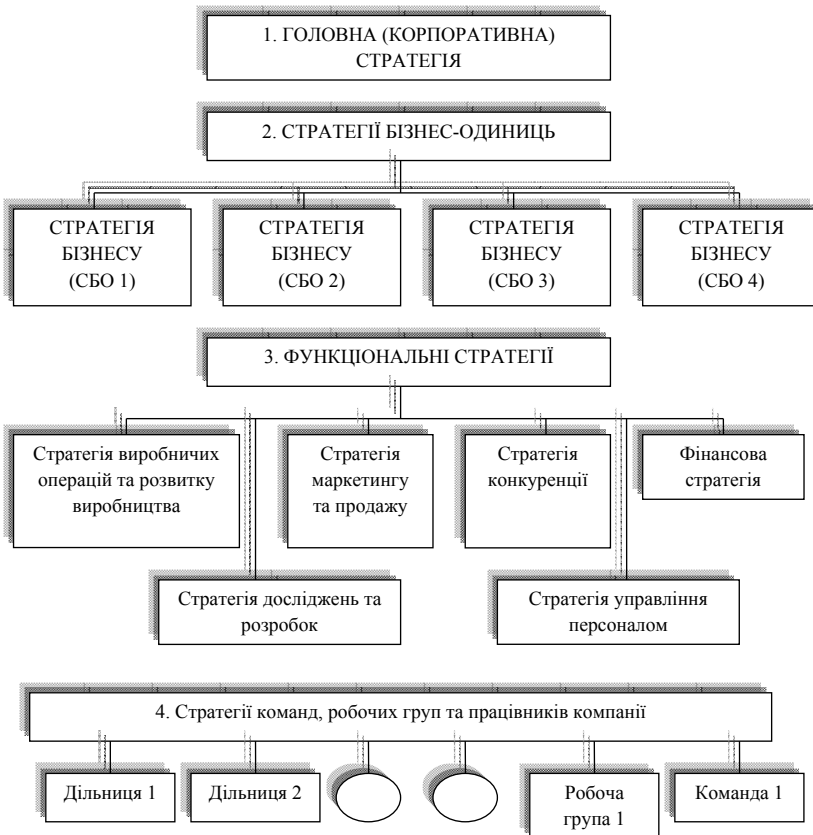
По рівнях ієрархічної структури організації (компанії) всі стратегії розділяються на **чотири групи** (рис. 6.1):

1. Головна стратегія (стратегія організації в цілому).
2. Стратегії бізнес-одниць або стратегії на рівні бізнесу, (СБО — стратегічна бізнес-одниця).
3. Функціональні стратегії, їх також називають забезпечуючими.
4. Стратегії команд, робочих груп і працівників.

### **1. Головна ( корпоративна) стратегія організації.**

Ця стратегія описує розвиток організації як єдиного цілого, формулюється на вищому рівні і є обов'язковою для всіх підрозділів організації, незалежно від ступеня їх автономії та децентралізації. Організація може зберігати свою цілісність і успішно розбудовуватися тільки за умови ефективної головної стратегії. У ній описуються загальні дані розвитку компанії, наприклад, загальний прибуток, загальний обсяг продажів тощо. Лише по найбільш важливих, ключових видах бізнесу та стратегічним бізнес-одницям можуть приводитися їхні головні характеристики результатів діяльності, наприклад, обсяги продажів, рентабельність, внесок бізнес-одниць в загальні результати компанії.

Головна стратегія також повинна забезпечити ефект синергії. Синергія - це найважливіша характеристика складних систем, яка означає, що при взаємодії різних підрозділів і бізнес-одниць компанії загальний результат перевищує суму простих ефектів від їхньої діяльності. Наприклад, компанія створює дистриб'юторську мережу, у результаті різко збільшуються обсяги її продажів, а також декількох бізнес-одниць, що раніше не мали доступу до нових клієнтів. Загальний результат буде суттєво вищим, ніж сума прибутків дистриб'юторської мережі та бізнес-одниць, якби вони діяли окремо один від одного.



*Рис. 6.1. Класифікація стратегій по рівнях компанії.*

Головна стратегія — це не сума стратегій її підрозділів, як це намагаються іноді представити на практиці, а синтез стратегій розвитку підрозділів, на основі якого слід досягати нового рівня розвитку організації в цілому. Розробка цієї стратегії є найбільш складним завданням стратегічного менеджменту. Необхідно визначити комбінацію й масштаби видів діяльності, скласти так званий портфель видів бізнесу, вибрати ринки, визначити головні пріоритети, сформулювати ключову ідеологію, підібрати та розставити менеджерів на ключові посади.

## **2. Стратегії бізнес-одиниць.**

Ці стратегії розробляються в тому випадку, коли в компанії існують самостійні види бізнесів і автономні або напівавтономні стратегічні бізнесові одиниці. Бізнес-одиниця — це підрозділ компанії, що здійснює повний цикл — маркетинг, виробництво, збут, а в ряді випадків — і дослідження та розробки. Бізнес-одиниці мають велику самостійність, їх менеджери самостійно визначають

стратегії виробництва, ціноутворення й збуту, стимулювання й добору персоналу, розвитку виробництва. У різних компаніях можуть бути встановлені обмеження на ті або інші рішення, прийняті менеджерами СБО. У цілому СБО — це компанія усередині компанії. Проте все-таки навіть в умовах її максимальної автономії повинні дотримуватися наступні обмеження на її самостійні рішення. СБО не можуть самостійно:

- змінювати вид діяльності, профіль виробництва;
- продавати устаткування та технології;
- брати кредити більше встановлених у компанії обмежень (наприклад, обсягом більш 10% сумарної вартості активів СБО);
- звільняти керівника СБО та ключових менеджерів тощо.

Стратегію розвитку кожної СБО також слід розробляти з урахуванням головної стратегії компанії.

### **3. Функціональні стратегії організації.**

Призначення цих стратегій — забезпечити виконання стратегій бізнес-одниць і компанії в цілому. При їх розробці враховуються загальнокорпоративні завдання та одночасно завдання розвитку підрозділів у цілому. У багатьох компаніях помилково вважають за можливе не розробляти дані стратегії і обмежуватись головною стратегією та стратегіями бізнес-одниць. Але в цьому випадку мета та завдання, поставлені в них «повисають у повітрі», тому що виникає неясність у тому, хто за що відповідає, які завдання потрібно вирішувати в першу чергу, як координувати виконання завдань та інші.

Ці стратегії найчастіше класифікують по функціональних підрозділах компанії. Інший підхід пов'язаний із класифікацією їх по загальних видах діяльності. Наприклад, це може мати такий вигляд: стратегія маркетингу, фінансова стратегія, інноваційна стратегія, стратегія виробництва, соціальна стратегія, стратегія організаційних змін, екологічна стратегія тощо. Слід зазначити, що підхід на основі розробки стратегій для функціональних підрозділів є більш конкретним, тому що ясно хто відповідає за розробку та впровадження. Крім того, у кожному функціональному підрозділі розробляють інноваційну стратегію, стратегію організаційних змін, соціальну та інші. Стратегію маркетингу повинен розробляти маркетинговий підрозділ, проте не ясно, хто повинен розробляти соціальну, інноваційну й ряд інших стратегій і відповідати за їх впровадження. Слід також мати на увазі, що кожна стратегія повинна бути інноваційної. Функціональні стратегії — це стратегії нижнього рівня і тому вони повинні бути гранично конкретні. У всіх випадках необхідно розробляти стратегії розвитку функціональних підрозділів. Класифікацію стратегій по видах діяльності доцільно розглядати окремо від функціональних стратегій.

### **4. Стратегії команд, робочих груп і працівників**

Досвід стратегічного менеджменту показав, що стратегія компанії буде ефективно реалізована, лише коли загальні стратегічні цілі верхнього рівня перетворюються в стратегічні цілі працівників нижніх рівнів, особливо тих, від яких залежить впровадження стратегій.

При бюрократичному підході стратегія визначається верхнім рівнем управління та механічно передається нижнім рівням управління. При цьому не

вирішуються проблеми зв'язку стратегії розвитку фірми в цілому, стратегії її підрозділів та стратегії розвитку груп, команд і самих працівників. Такий підхід призводить до стратегічного розриву, коли стратегічні цілі поставлені керівництвом, але стратегії неефективні через відсутність зв'язків між стратегічними цілями вищих і нижчих рівнів компанії та зацікавленості працівників нижніх рівнів у їхньому досягненні. Стратегічний менеджмент припускає забезпечення взаємозв'язків між стратегічними цілями всіх рівнів управління компанії.

Значимість стратегій четвертого рівня збільшується у зв'язку з розвитком самоврядування та самоорганізації в компаніях, коли центр ваги управлінських дій і рішень переноситься на структури команди, робочих груп і безпосередньо на працівників, які реалізують стратегії.

### **Класифікація стратегій**

Стратегічний менеджмент – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні риси системи стратегічного управління організації залежать від взаємодії таких чинників:

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

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Мета стратегічного менеджменту - це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів, як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства .

### **Класифікація стратегій по типу розвитку організації**

Класичний підхід до виділення стратегій залежно від характеру розвитку компанії включає поділ стратегій на групи 3:

1. стратегії зростання - включають стратегії концентрації, вертикальної інтеграції, диверсифікації.
2. стратегії стабілізації.
3. стратегії захисту, що включають стратегії збору врожаю, повороту, дивестичій, банкрутства, ліквідації.

Ця класифікація на даний час, як правило, застосовується в системах навчання стратегічному менеджменту. Але сучасні умови вимагають іншого підходу. Склад стратегій повинен бути розширений з урахуванням нових

стратегій, які мають застосування в останні роки та багатоцільовим характером базових стратегій. Необхідно враховувати можливість використання стратегії того самого виду, наприклад диверсифікації, реінжинірингу та інших не лише для росту організації, але й для її стабілізації або для захисту. Такий підхід дає можливість гнучко використовувати ті або інші можливості окремих стратегій і відповідає реальним умовам їх застосування. Так реінжиніринг часто проводиться і в успішно працюючих компаніях, з метою забезпечення їх росту та у проблемних компаніях з метою підвищення їх стійкості. Проблемні компанії можуть у результаті диверсифікації, не одержуючи додаткових прибутків, збільшити свою стійкість на ринку.

З урахуванням різних типів розвитку організації, стратегії можна розділити на наступні види (рис. 6.2):

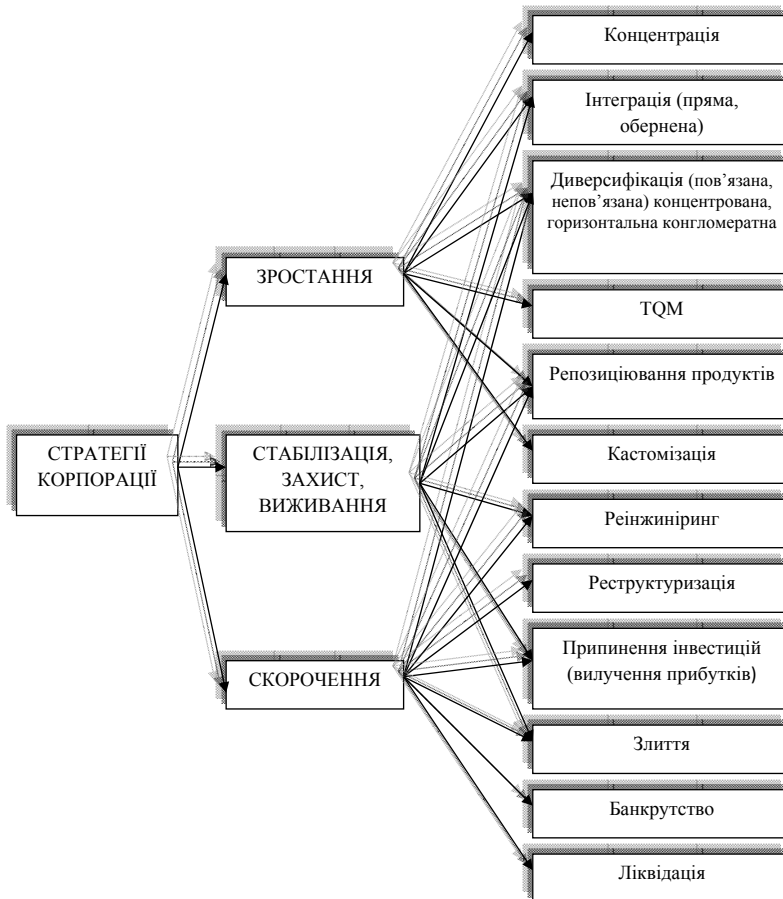


Рис. 6.2. Класифікація стратегій організації по типу розвитку.



1. **Стратегії зростання** націлені на розширення ринкової діяльності, збільшення активів компанії, зростання обсягів інвестування. У багатьох випадках менеджмент компанії свідомо вибирає стратегії зростання, пов'язані з високим рівнем ризику, тому що ніхто не може гарантувати, що швидке збільшення товарів і послуг принесе очікувані прибутки в умовах гострої конкуренції.

Залежно від темпів розвитку компанії (темпів росту її прибутків, продажів, активів) можуть бути:

- **Стратегія суперзростання або гіперзростання**, до них відносять компанії, які протягом 10 років набирають високі темпи розвитку та досягають сумарних продажів на суму більш 1 млрд. дол. або займають домінуюче положення на ринку.

- **Стратегія динамічного зростання**, коли компанія входить у групу лідируючих компаній по темпах розвитку, але домінуючого положення не займає. Обов'язкова умова — це перевищення середніх темпів росту ринку та прискорення темпів розвитку.

- **Стратегія стрибкоподібного зростання** (стрибка), коли компанія раптово протягом короткого проміжку часу збільшує темпи розвитку.

- **Стратегія помірнього зростання** означає адаптацію компанії до середніх темпів росту ринку.

- **Стратегія повільного зростання** означає збільшення економічного потенціалу компанії, темпи її розвитку є нижчими від ринкових можливостей і середніх темпів збільшення ринку.

- **Стратегія уповільнення зростання**, коли відбувається зростання економічних показників прибутку, продажів, активів в абсолютному значенні, але при цьому темпи збільшення цих показників у порівнянні з минулими періодами знижуються. Така стратегія може бути пов'язана як з вичерпанням можливостей самої компанії, так і зі зниженням потенціалу розвитку ринку, досягнення ним зрілості та насичення.

2. **Стратегії стабілізації**, захисту й виживання спрямовані на збереження ринкової ніші та частки ринку. У цих умовах головне завдання — пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику.

3. **Стратегії скорочення** мають на меті звести до мінімуму витрати компанії на види бізнесу, які наносять їй збитки. У цих умовах прибутки компанії мінімальні, рентабельність низька, найчастіше вона зазнає збитків. Завдання менеджерів полягає в проведенні радикальних змін в компанії, її повній реорганізації, зміні видів діяльності, переходу до стратегій 1 або 2. Якщо це не вдається, то ставиться завдання вийти з ринку з мінімальними втратами при закритті бізнесу.

Ріст, стабілізація та скорочення фірми можуть реалізовуватися різними шляхами за допомогою стратегій слідуючих **видів**:

**концентрації** – зростання обсягів випуску основної продукції або послуг. Можливі варіанти цієї стратегії: горизонтальна концентрація на основі придбання або відкриття компаній, що роблять таку ж продукцію, концентрація на основі розвитку ринку – збільшення частки ринку, підвищення ринкового рейтингу

компанії, концентрація на основі розвитку продукту – підвищення його якості, збільшення сімейства продуктів;

**інтеграції** (пряма та зворотня), іноді її називають вертикальна інтеграція, означає ріст контролю компанії над споживачами та постачальниками за рахунок придбання або створення компаній, що перебувають у верхній і нижній ланці технологічного ланцюга виробництва та збуту;

**диверсифікація** – передбачає виробництво товарів і послуг, які відрізняються від базових. Розрізняють пов'язану та непов'язану диверсифікації. Стратегія пов'язаної диверсифікації означає виробництво нових товарів і послуг прямо або опосередковано аналогічних базовим. Непов'язана диверсифікація означає виробництво товарів і послуг, зовсім не пов'язаних з основою діяльністю компанії. Приклад непов'язаної диверсифікації: компанія по виробництві машинобудівного устаткування відкриває виробництво харчових продуктів.

**TQM (Всеосяжний менеджмент якості)** – стратегія розвитку компанії на основі висування якості продукції та послуг, як головної мети і пріоритетного критерію оцінки ефективності розвитку. Стратегія підвищення якості пронизує всю компанію від керівництва до рядових виконавців. Кожне нововведення оцінюється, насамперед, з точки зору його впливу на ріст якості продукції та послуг. Рівень якості контролюється щодня. Головним завданням персоналу компанії в умовах TQM є перехід до нульового рівня шлюбу. У компанії розробляється складна система внутрішнього планування, контролю й регулювання якості продукції на всіх етапах її створення, від вибору постачальників до поставок клієнтам. Здійснюється безперервна підготовка персоналу й періодично проводиться аудит якості всієї компанії і її підрозділів;

**стратегія репозиціонування** – ґрунтується на зміні позиції продукту у свідомості споживачів за рахунок реклами, зміні його деяких властивостей, ціни. У результаті продукт переміщається з одного сегмента в інший. Ця стратегія відображає принцип переходу на більш високі позиції в новому сегменті. Якщо продукт не може добитися лідерства у своєму сегменті, він може стати одним з лідируючих у нових сегментах;

**кастомізація** – передбачає збільшення цінності продукту за рахунок прив'язки його до індивідуальних потреб і характеристик споживачів. Кастомізація має різні форми. Так, вона може здійснюватися у вигляді залучення споживачів до участі у виробництві продукту або послуги, шляхом індивідуального добору компонентів товару або послуги, залучення до дизайну кінцевого продукту;

**реінжиніринг** – передбачає повне перепроєктування існуючого бізнесу. Ревізії зазнають всі продукти та послуги, бізнес-процеси, функції управління. Головна мета створити нове більш ефективне виробництво, збут і систему управління. На відміну від модернізації або інновацій, що впливають на окремі підсистеми компанії, реінжиніринг докорінно змінює її вигляд. Слід зазначити, що багато компаній не можуть одержати ефект від його використання, тому що не ризикують іти на радикальні зміни, а частковий реінжиніринг недостатньо ефективний;

**реструктуризація** – зміна внутрішньої структури компанії, насамперед, за рахунок звільнення від малорентабельних і непрофільних виробництв, усунення надлишкових ланок в управлінні. У результаті реструктуризації, як правило, скорочується чисельність працівників на 20 - 40%, часто приходять нові власники та менеджери, створюється нова структура фірми;

**припинення інвестицій** (вилучення залишкових прибутків) – ця стратегія заснована на припиненні інвестицій у розвиток фірми і її підрозділів, з компанії вилучаються прибутки та її готують до продажу, реорганізації або ліквідації. Така стратегія застосовується в умовах, коли важко конкурувати та компанія втрачає ринкові позиції а також немає можливості залучати нові інвестиції;

**злиття** – ця стратегія побудована на об'єднанні фірм. Часто ця стратегія є єдиним виходом для неефективної компанії уникнути банкрутства. Але нерідко ця стратегія приймає форму поглинання або захоплення, коли одна фірма з метою усунути конкурента здобуває його контрольний пакет акцій і позбавляє його самостійності. Проблема ворожих поглинань стоїть гостро в глобальній економіці, коли угоди та фінансові операції укладаються із різко зростаючими швидкостями в умовах електронних засобів комунікацій. Злиття від поглинання відрізняє добровільний характер рішення обох сторін. Поглинання з іншої сторони вважається неетичним засобом конкурентної боротьби;

**банкрутство** – ця стратегія застосовується фірмами, що перебувають у складному фінансовому становищі, коли компанія не може розрахуватися повністю по своїх боргах. У цьому випадку у світовій практиці визнання банкрутства означає можливість через суд одержати відстрочку виплати боргів і заморожування вимог кредиторів на певний період, іноді до 3-х років, що дає можливість компанії одержати перепочинок і підвищити свою ефективність;

**ліквідація** – остання стадія життєвого циклу організації. При ліквідації компанія повністю втрачає активи, припиняє діяльність, здійснюється виплата заборгованості кредиторам. Стратегія ліквідації має сенс для фірм в умовах, коли вигідніше створити нове виробництво, ніж вкладати кошти в реорганізацію збиткового.

В існуючих підходах до класифікації стратегій стратегії третього рівня (інтеграція, диверсифікація, реструктуризація та інші) відносять або до класу стратегій росту, або захисту чи стабілізації. Але в дійсності багато зі стратегій третього рівня мають багатоцільовий характер. Вони можуть бути використані як для росту компанії, так і для стратегій захисту або скорочення. Найбільш універсальні в цьому контексті стратегії диверсифікації та реінжинірингу, які можуть застосовуватися в будь-яких умовах.

Класифікація стратегій також проводиться по **функціональних видах діяльності фірми** (рис. 6.3 ):

**Продуктова стратегія** (товарно-ринкова, виробнича) — визначає, які продукти, у яких обсягах будуть вироблятися та для яких ринків.

**Стратегія вибору та розвитку технологій** визначає вибір типів технологій, розрахунки потреб у потужностях, рівень їх конкурентоспроможності, шляхи їх розвитку та удосконалення.



*Рис. 6.3. Класифікація стратегій по функціональних видах діяльності фірми*

**Ресурсна стратегія** визначає, які види ресурсів будуть застосовуватись, потреби в обсягах ресурсів, альтернативні можливості їх використання, склад постачальників і контроль якості матеріалів і сировини, шляхи економії ресурсів та інші їх техніко-економічні характеристики.

**Інноваційна стратегія** – визначає інноваційну політику організації, які інновації та у яких підрозділах компанії будуть розроблятися і запроваджуватись, строки й витрати на їхню розробку і впровадження.

**Логістична стратегія** – визначає загальну логістичну модель компанії, оптимальні маршрути поставки її ресурсів і доставки товарів клієнтам, найбільш ефективні варіанти складування запасів і товарів, внутрішньо заводських перевезень.

**Маркетингова стратегія** – визначає принципи розробки та збуту товарів і послуг, цінову політику, відносини з клієнтами, поведінка стосовно конкурентів, рекламу і просування товарів та інші характеристики, що забезпечують компанії найбільш успішний збут і зростання.

**Стратегія продажів** – тісно пов'язана з маркетинговою стратегією, розробляється для збутових підрозділів компанії, визначаючи для них обсяги і рафіки продажів, ціни, знижки, післяпродажне обслуговування та інші фактори, що впливають на збут.

**Стратегія досліджень і розробок** – визначає вибір ключових напрямків розробки нових продуктів і послуг, стратегічні альянси по спільних розробках, цільові показники нових продуктів та їх життєві цикли.

**Фінансова стратегія** – визначає способи залучення і обсяги залучених фінансових ресурсів, співвідношення між власним і позиковим капіталом, основні показники ефективності фінансово-економічної діяльності, принципи управління грошовими потоками, розрахунки з кредиторами та інші ключові фінансові характеристики.

**Інвестиційна стратегія** – визначає джерела інвестиційних ресурсів, характер фінансування інвестиційних проектів, напрямки інвестування, розподіл інвестиційних ресурсів між підрозділами компанії, показники віддачі інвестицій, економічні результати інвестиційних процесів.

**Стратегія соціальної відповідальності** – визначає принципи поведінки компанії і її зобов'язання перед державою та суспільством, клієнтами, персоналом компанії, конкурентами, постачальниками.

**Стратегія формування й підтримки іміджу** (стратегія PR — Public Relations) – ця стратегія, спрямована на створення позитивного іміджу компанії в суспільній свідомості шляхом її участі в діяльності, спрямованій на соціальний прогрес, підтримку малозабезпечених верств населення, виробництво товарів і послуг, що відповідають заявленим у рекламі характеристикам.

Ряд наведених стратегій може бути деталізований. Так, наприклад, стратегія продажів і маркетингова стратегія визначають характер поведінки компанії стосовно конкурентів-лідерів:

стратегія стати провідним лідером означає прагнення компанії посісти перше місце серед конкурентів;

стратегія входження в групу лідерів – компанія прагне увійти в групу перших 10 або більш компаній ( залежно від кількості конкурентів на ринку), але не прагне домінувати над іншими лідерами;

стратегія гонки за лідером або лідерами, означає, що компанія копіює дії лідерів і підтримує відносно невеликі обсяги продажів у порівнянні з лідерами,

стратегія маневру – компанія, зберігаючи комерційну таємницю, готує раптовий випуск нового продукту або послуги, які повинні вивести її в лідери ринку,

стратегія стабільної ринкової позиції або ринкової рівноваги - компанія прагне до збереження існуючого положення та ринкової рівноваги. Зміст цієї стратегії в тому, що прагнення до лідерства може викликати різкі відповідні дії

конкурентів (зміна цінової політики, реклами й інші дії) і порушити стабільність ринку.

Інша класифікація стратегій – за **М. Портером**, який розробив класифікацію стратегій на генеричні (видові) типи.

Усі стратегії, згідно з його концепцією, можна розділити на три генеричні типи, залежно від того, охоплюють вони весь ринок або окремий вузький сегмент (поділ по вертикалі), що відображено на рис. 6.4.

### ТИП КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ (ГЕНЕРИЧНІ СТРАТЕГІЇ М. ПОРТЕРА)

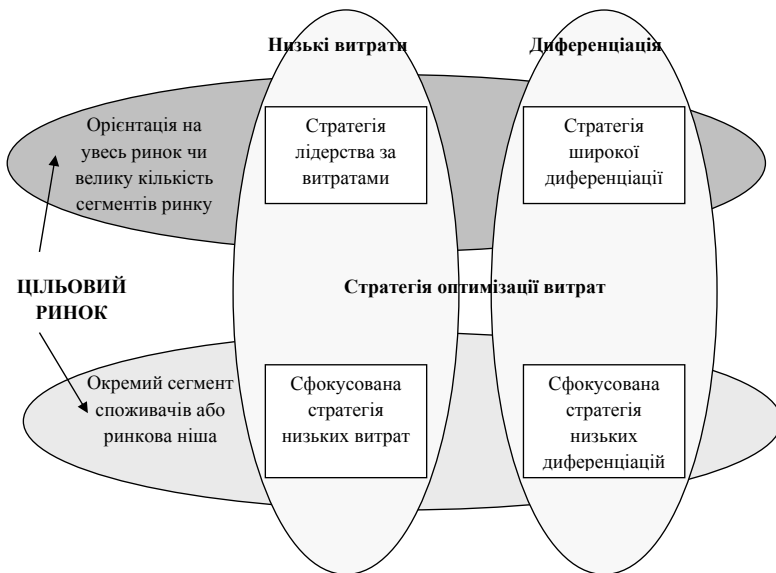


Рис. 6.4. Класифікація генеричних стратегій

В результаті класифікації утворюються чотири типи стратегій, що належать до трьох генеричних видів.

Перший генеричний вид – **стратегія лідерства по витратах**, означає, що всі зусилля компанії зосереджені на виробництві та збуті більш дешевої продукції, ніж є у конкурентів.

Для того щоб добитися конкурентних переваг компанія використовує принцип моделі економії від масштабу виробництва або кривій досвіду. Суть цієї моделі полягає в тому, що статистично встановлюється зв'язок між зниженням питомих витрат на виробництво одиниці товарів або послуг і обсягам виробництва. Використання цієї стратегії будеться на охопленні як можна більшої частки ринку, ставка робиться на групи населення з високоеластичним попитом, який достатньо сильно реагує на зниження цін.

Другий генерический тип – **стратегія диференціації** може проводитися на як широкому ринку, багатьох сегментах, так і на окремому вузькому сегменті ринку. Якщо для стандартного продукту створюється нова якість або властивість, мова йде про стратегію широкої диференціації, якщо на вузькому - виникає третій тип генеричної стратегії.

Третій тип генеричної стратегії – **стратегія фокусування**, означає зосередження зусиль компанії на вузькому сегменті. Якщо компанія на цьому сегменті намагається досягти конкурентної переваги за рахунок більш низьких витрат у порівнянні з конкурентами, цю стратегію називають фокусуванням на витратах. Якщо на окремому сегменті компанія концентрує свої зусилля на диференціації, росту якості та появи нових властивостей у пропоновані нею продуктах і послугах, то цю стратегію називають стратегією фокусування на диференціації.

М. Портер затверджує, що компанія повинна вибрати єдину генеричну стратегію та слідувати їй, тому що, на його думку, не можна добитися успіху, намагаючись проводити стратегії диференціації і низьких витрат одночасно. Такі стратегії він називав «застряглими посередині».

За природою діяльності господарюючих суб'єктів набула поширення також слідуюча класифікація стратегій:

1. Еталонні стратегії.
2. Організаційні стратегії.
3. Ресурсні стратегії.
4. Товарні стратегії.

**Еталонні стратегії** відображають чотири різні підходи до зростання фірми і пов'язані із зміною стану одного або декількох наступних елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми усередині галузі, технологія. Кожен з даних п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючий стан або новий стан.

**Організаційні стратегії** забезпечують, як правило, входження підприємства у вертикальні галузеві структури, горизонтальне об'єднання підприємств, використання нових ефективних способів ділової взаємодії, приватизацію. Організаційна стратегія – це розташування в часі та просторі елементів і підсистем підприємства.

Основна мета будь-якої **ресурсної стратегії** полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

Основною для розрахунків потреб у ресурсах є:

- продуктові стратегії, де визначено необхідні типи та обсяги виробництва продукції для заповнення «стратегічної прогалини»;
- функціональні стратегії, де визначено потреби в ресурсах для створення, підтримки, розвитку та скорочення діяльності окремих функціональних підсистем підприємства;
- необхідний рівень резервів для забезпечення безперервного функціонування підприємства; прогнози та аналіз тенденцій створення та

впровадження досліджень, відносно нових матеріалів, технологій, виробничих процесів, а також розвідки нових покладів корисних копалин;

- методи обґрунтування раціонального використання матеріальних ресурсів з урахуванням змін у їхній структурі, заміни дефіцитних матеріалів менш дефіцитними, використання внутрішніх резервів, вторинної сировини та відходів, зменшення браку;

- методи обґрунтування раціональних норм використання ресурсів та їх економії тощо.

**Товарна стратегія** – це комплекс дій, спрямованих на формування ефективної виробничої програми підприємства. При цьому проведені заходи орієнтовані як на довгочасну стратегію розвитку підприємства, так і в деталізованому вигляді - на його поточні можливості.

Товарна стратегія розробляється з урахуванням попиту й потреб покупців, можливостей виробництва, наявності аналогів товарів на ринку й інших факторів. Основними складовими товарної стратегії є:

1. Аналіз ринку й можливостей підприємства;
2. Створення нових товарів (інновація), зміна існуючих (варіація) і висновок з ринку товарів, що не користуються попитом (елімінація);
3. Упакування й маркування товарів;
4. Сервіс.

Розробка й вибір стратегії – складний, творчий процес, який не можна втиснути в рамки готових шаблонів і наборів рекомендацій. Цей процес не може бути стандартизований, як створення технічних виробів. Тільки нестандартна, творча стратегія дозволяє добитися лідерства на ринку.

Різні комбінації факторів ринкового середовища та організаційних факторів компанії створюють велику кількість можливих варіантів стратегічного розвитку. Завдання менеджменту фірми розробити стратегію розвитку продуктів на основі інновацій, створити та утримати стійкі конкурентні переваги, які забезпечать фірмі успіх.

## **Тема 6.2. Еталонні стратегії розвитку підприємства**

В системі управління підприємством існує кілька принципів, дотримуючись яких можна не тільки підтримувати діяльність на відповідному рівні, але й неухильно розвиватись, перш за все за рахунок розробки та впровадження стратегій розвитку.

Найбільш поширені, вивірені практикою і широко висвітлені в літературі стратегії бізнесу зазвичай називаються базисними або еталонними. Вони відображають чотири різні підходи до зростання фірми і пов'язані із зміною стану одного або декількох наступних елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми усередині галузі, технологія. Кожен з даних п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючий стан або новий стан.

Перш ніж застосовувати яку-небудь із еталонних стратегій, необхідно чітко сформулювати мету. І потім уже виходячи із цього планувати свої дії.

Еталонні стратегії бізнесу діляться на **чотири основні типи** (рис. 6.5):



стратегія концентрованого росту;  
 стратегія інтегрованого росту;  
 стратегія диверсифікованого росту;  
 стратегія скорочення.



Рис. 6.5 Еталонні стратегії розвитку підприємства

Кожний із зазначених типів ділиться на кілька підтипів. Розглянемо їх докладніше.

**Стратегія концентрованого росту.**

Застосування стратегії концентрованого росту полягає в зміні або продукту, або ринку збуту. Має сенс скористатися таким підходом, коли підприємство існує вже кілька років, заробило певну репутацію та зайняло свою нішу на ринку.

Типів стратегії концентрованого росту **існує три**:

- стратегія посилення позицій на ринку;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку продукту.

**Стратегія посилення позицій на ринку.**

Дії підприємства в цьому випадку спрямовані на розширення та завоювання нових позицій на старому ринку збуту. Це досягається за рахунок збільшення і різноманітності реклами, проведення різних акцій для споживачів, переманювання покупців у конкурентів, допускаються навіть досить жорсткі методи конкурентної боротьби.

#### **Стратегія розвитку ринку**

Ця стратегія полягає в пошуку нових можливостей збуту для вже існуючого продукту. Ринки можуть бути новими географічно (відкриття філій в інших містах і країнах), або може бути освоєна нова галузь, у якій можна застосовувати той же продукт, що й у вже освоєній.

#### **Стратегія розвитку продукту**

Застосовується у випадку, якщо потрібно вивести продажі на новий рівень, повернути згаслий інтерес покупців, просунути новинку. Можна розбудовувати, як уже існуючий продукт (підвищувати якість, міняти впакування, розширювати асортименти), так і зовсім новий на вже освоєній території.

#### **Стратегія інтегрованого росту.**

Цей тип еталонної стратегії припускає зміну самого підприємства усередині галузі шляхом його розширення або реструктуризації. Якщо за якимись причинами не виходить скористатися стратегією концентрованого росту, можна застосувати цей підхід, а можна скористатися обома одночасно.

Стратегія інтегрованого росту ділиться на **три підтипи**:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
- стратегія вертикальної випереджаючої інтеграції;
- стратегія горизонтальної інтеграції.

#### **Стратегія зворотної вертикальної інтеграції.**

Підприємство розбудовується за рахунок посиленого контролю постачальників, а також за рахунок відкриття філій, які будуть займатися поставками. У результаті підприємство здобуває незалежність від зміни цін на сировину та від постачальників.

#### **Стратегія вертикальної випереджаючої інтеграції.**

Перетворюючи в життя дану стратегію, підприємство освоює посередницьку нішу: або перекуповуючи їх бізнес, або підсилюючи контроль над діяльністю посередників. Якщо фірму не влаштовує якість структур продажу та розподілу товару, необхідно, не замислюючись застосувати стратегію вертикальної випереджаючої інтеграції.

#### **Стратегія горизонтальної інтеграції.**

У якійсь мірі методи цієї стратегії перегукуються зі стратегією посилення позиції на ринку, тому що припускають встановлення контролю над конкурентами або ж поглинання їх підприємств.

#### **Стратегія диверсифікованого росту.**

У випадку коли велика фірма повністю освоїла свій ринок з усіма можливими нюансами та повністю реалізувало всі можливості просування наявного продукту, потрібно впроваджувати стратегію диверсифікованого росту, яка полягає в освоєнні нових сфер.

Якщо попит на ваш продукт падає, антимонопольна система блокує розвиток вашого розширення в існуючих рамках, то необхідно вкласти надлишок засобів в освоєння нового продукту, можливий також, вихід на міжнародні ринки, скорочення податків тощо.

Вона ділиться на **три типи**:

- стратегія концентричної диверсифікації;
- стратегія горизонтальної диверсифікації;
- стратегія конгломеративної диверсифікації.

#### **Стратегія концентричної диверсифікації.**

Стратегія концентричної диверсифікації, що базується на пошуку і використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі. При цьому існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, які характерні для освоєного ринку, використовуюваної технології або ж в інших сильних сторонах функціонування фірми

#### **Стратегія горизонтальної диверсифікації.**

Стратегія горизонтальної диверсифікації, припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуюваної. При даній стратегії фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад в області постачань. Оскільки новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то по своїх якостях він повинен бути супутнім вже вироблюваному продукту.

#### **Стратегія конгломеративної диверсифікації.**

Стратегія конгломеративної диверсифікації, що полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з вже вироблюваними нових продуктів, які реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу, і особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявність необхідних сум грошей і тому подібне.

#### **Стратегія скорочення.**

Іноді розумніше буває змінити структуру підприємства або навіть зовсім його закрити самому, не чекаючи повного банкрутства або ще більшого погіршення ситуації (наприклад, у зв'язку зі спадом на ринку або загальною економічною кризою). Але еталонна стратегія скорочення застосовується не тільки в таких похмурих умовах, буває, що підприємство потребує реструктуризації й після періоду інтенсивного розвитку.

Розрізняють **чотири підтипи стратегії скорочення**: стратегію ліквідації; стратегію «збору врожаю»; стратегію скорочення зон господарювання; стратегію скорочення витрат.

#### **Стратегія ліквідації.**

Дана стратегія реалізується в тих самих випадках, коли ситуація несприятлива, і має на увазі повне або часткове закриття: або самого

підприємства, або частини його філій. Також можна припинити виробництво нерентабельного продукту.

#### **Стратегія «збору врожаю».**

Якщо якась галузь виробництва не приносить бажаного доходу, безперспективна, і її продаж не принесе відчутних засобів, можна спробувати добитися гарного прибутку, впроваджуючи стратегію «збору врожаю». Вона полягає в поступовому зниженні виробництва (скорочення штату, зменшення закупівель, продаж устаткування) і одночасному активному збуті наявного продукту (найчастіше за зниженими цінами). Закриваючи виробництво поступово, можна одержати максимальний сукупний дохід.

#### **Стратегія скорочення зон господарювання.**

При необхідності вкладення засобів у яку-небудь галузь або виробництві при довгостроковому плануванні, можна ліквідувати певну галузь, підрозділ або частину філій, які приносять зараз менший дохід – це так звана стратегія скорочення зон господарювання.

#### **Стратегія скорочення витрат.**

Як і випливає з назви, даний підхід спрямований на максимальне скорочення витрат: зменшення закупівель, звільнення персоналу, тимчасове припинення виробництва тощо. Звичайно така стратегія застосовується тимчасово, якщо підприємству потрібно пережити важкі часи.

Центральним елементом **стратегій організаційного розвитку** є перебудова структури підприємства. Організаційна структура визначає співвідношення та взаємозв'язки, що складаються між окремими частинами бізнесу (тобто окремими підсистемами, що займаються виробництвом окремих видів продукції), виробничими, управлінськими, структурними підрозділами та окремими виконавцями. Ці взаємозв'язки, а також перелік і розміри підрозділів – найпомітніші організаційні фактори, тому всі перебудови в організації починаються (а іноді й закінчуються) зі змінами організаційної структури.

Але завжди треба пам'ятати, що реорганізація підприємства не може бути ефективною лише на основі структурної перебудови.

Розглядаючи процес організаційного розвитку підприємства, підкреслюючи його комплексність, відзначимо, при розгляді стратегії організаційного розвитку виділяють **організаційну, виробничу, ринкову, фінансову, кадрову стратегії підприємства**. Ці стратегії, по суті, відповідають системі цілей і завдань підприємства й покликані забезпечити досягнення останніх.

Розглянемо більш докладно кожен з них. **Організаційна стратегія** забезпечує, як правило, входження підприємства у вертикальні галузеві структури, горизонтальне об'єднання підприємств, використання нових ефективних способів ділової взаємодії. Організаційна стратегія – це розташування в часі й просторі елементів і підсистем підприємства.

**Виробнича стратегія** забезпечує підтримку відповідного технічного рівня виробництва при неодмінному дотриманні правила зниження виробничих витрат. **Ринкова (збутова) стратегія** відображає орієнтацію підприємства та виробництва на споживчий попит і припускає розробку і удосконалення товарів, їх ефективне просування на ринку. **Фінансова стратегія** відображає зусилля, які

живають для зміцнення фінансових позицій підприємства та лобювання його інтересів у зовнішньому середовищі.

**Кадрова стратегія** спрямована на збереження ядра кваліфікованого персоналу підприємства та представляє набір основних принципів, правил і цілей роботи з ним, конкретизованих з урахуванням типу організаційної стратегії, організаційного й кадрового потенціалу.

Кадрова стратегія підприємства охоплює комплекс робіт, представлених наступними напрямками: організація зв'язків з ринком праці й персоналом підприємства; формування політики використання персоналу; вибір і розробка програм реалізації стилю керування персоналом і організація горизонтальних зв'язків; організація умов праці й робочих місць; вибір системи оплати праці персоналу; формування політики визнання особистого внеску працівника; формування політики навчання й розвитку персоналу; розвиток організаційної культури підприємства; розробка й реалізація програм мотивації персоналу; забезпечення нерозривного зв'язку стратегії організації зі стратегією керування персоналом; формування комунікаційної політики.

Основними принципами формування концепції організаційного розвитку підприємств є наступні (табл. 6.2):

Таблиця 6.2

**Основні принципи формування концепції організаційного розвитку підприємств**

Назва принципу	Сутність принципу в контексті концепції організаційного розвитку підприємств (позиція здобувача)	Цільова спрямованість управління організаційним розвитком підприємств (позиція здобувача)
Принцип цільової спрямованості	Цільова спрямованість концепції організаційного розвитку повинна бути орієнтована на забезпечення синергетичного ефекту організаційної взаємодії	Система управління повинна забезпечити реалізацію функцій по формуванню загальної цілі розвитку підприємства та "дерева цілей" як алгоритму здійснення організаційної взаємодії
Принцип системності	Передбачає орієнтацію концепції організаційного розвитку на створення системи організаційного забезпечення адекватної стратегіям розвитку підприємств та формуванням можливостям	Система управління формує і реалізує через механізми організаційного забезпечення комплексу заходів досягнення цілей згідно обраних стратегій
Принцип синергетичності	Передбачає орієнтацію концепції організаційного розвитку на формування його складових в контексті синергетичної адаптації	Система управління в процесі формування та майбутній реалізації концепції організаційного розвитку забезпечує збалансованість складових підприємства як цілісності
Принцип комплексності	Передбачає при обґрунтуванні концепції організаційного розвитку підприємств враховувати вимоги їх сталого розвитку за інтегральними критеріями	Система управління в процесі формування та реалізації концепції організаційного розвитку забезпечує органічну взаємодію складових інтегральної динамічної стійкості організації як цілісності

Назва принципу	Сутність принципу в контексті концепції організаційного розвитку підприємств (позиція здобувача)	Цільова спрямованість управління організаційним розвитком підприємств (позиція здобувача)
Принцип ієрархічної взаємодії	Передбачає орієнтацію концепції організаційного розвитку на забезпечення ціннісноорганізаційної взаємодії в ієрархічній системі підприємств	Система управління при формуванні концепції організаційного розвитку забезпечує ієрархічну ціннісноорганізаційну єдність
Принцип динамічності	Передбачає орієнтацію концепції організаційного розвитку підприємств по відношенню до спрямування	Система управління повинна забезпечити при розробці концепції просторово-часовий динамізм
Принцип випереджувальної дії	Передбачає орієнтацію концепції організаційного розвитку на випереджувальне формування його складових по відношенню до трансформаційних перетворень	Система управління формує механізми організаційного розвитку до початку здійснення трансформацій в усіх функціональних підсистемах
Принцип рефлексії	Передбачає реалізацію концепції організаційного розвитку у відповідності з програмою розвитку підприємства як соціально - економічної системи	Система управління забезпечує адекватність концепції організаційного розвитку стратегічній програмі як в процесі її формування так і в процесі реалізації
Принцип соціалізації та екологізації	Передбачає оцінку результативності концепції організаційного розвитку здійснювати через критерії екологічного та соціального спрямування	Система управління діагностик і моніторинг результативності здійснює через інтегральний показник стійкості підприємств
Принцип вмотивованості	Передбачає при обґрунтуванні концепції організаційного розвитку та її реалізації враховувати мотиваційний аспект організаційної взаємодії	Система управління формує мотиваційну складову як в процесі формування, так і в процесі реалізації концепції організаційного розвитку підприємств
Принцип синхронізації	Передбачає при розробці концепції організаційного розвитку підприємств враховувати вимоги збалансованості, комплексності і системності	Система управління забезпечує збалансованість, комплексність і системність в процесі формування і реалізації концепцій організаційного розвитку
Принцип організаційної взаємодії	Передбачає при розробці концепції організаційного розвитку підприємств та її реалізацію забезпечити організаційну взаємодію усіх складових як цілості	Система управління забезпечує механізми організаційної взаємодії збалансований розвиток усіх складових соціально — економічних систем в їх діалектичній єдності
Принцип рівноваги	Передбачає при обґрунтуванні концепції організаційного розвитку враховувати вимогу забезпечення в динаміці рівноважну збалансованість між складовими елементами підприємства як системи та менеджменту	Система управління в процесі розробки і реалізації концепції організаційного розвитку забезпечує в динаміці рівноважну збалансованість в цінностях, організаційній культурі, організаційній поведінці та в інших складових трансформаційних перетворень

[11. с. 43-46].

Дж. Пірсом і Р. Робинсоном виділені групи ключових внутрішніх факторів, які можуть бути джерелами як переваг, так і недоліків підприємства. Зміст їх наступний:

Група виробничих факторів: територіальне місце розташування підприємства, його галузева спеціалізація, розміри виробництва, особливості виробничо-технічного циклу, життєвий цикл підприємства, завантаженість виробничих потужностей, контроль якості, дослідження та розробки тощо.

Група фінансових факторів: фінансовий капітал, система контролю над витратами тощо.

Група маркетингових факторів: імідж та репутація підприємства, номенклатура товарів, якість і життєвий цикл продуктів, які випускаються підприємством, маркетингові дослідження ринку, канали просування на ринки, реклама, цінова політика тощо.

Група організаційних факторів: місія підприємства, організаційно-правова форма, організаційна структура, престиж підприємства, система комунікацій, система управлінського контролю, організаційна культура, соціально-психологічний клімат, система стратегічного планування, здатність до самоорганізації тощо.

Група кадрових факторів: соціально-демографічні характеристики персоналу (статеві-вікова структура, професійно-освітня структура і т.д.), рівень кваліфікації, моральні аспекти, персонал управління, система оплати праці, методи мотивації та стимулювання, кадрова політика на підприємстві, плинність кадрів, випадки порушення дисципліни тощо.

### **Тема 6.3 Ресурсні та товарна стратегії**

Одна з головних цілей стратегічного управління на підприємстві – забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності і їх ефективного використання для найкращого до збагнення поставлених стратегічних цілей. **Ресурсна стратегія** – це узагальнена модель дій підприємства, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності. Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктивних і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, устаткуванням, фінансовими, інвестиційними, інноваційними, інформаційними та інтелектуальними ресурсами.

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства може здійснюватися у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють вирішенню наступних завдань:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах усіх необхідних видів;
- розрахунки припустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрати ресурсів різних типів;

- визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їх використання шляхом балансування обсягів і складу, строків поставки з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання й використання;
- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

Структура ресурсної стратегії, тобто рішень, що визначають взаємовідносини підприємства з ринком ресурсів, багато в чому аналогічна структурі товарної стратегії підприємства. Тут ідеться про дві сфери стратегічних рішень: по-перше, рішень, що визначають поведінку підприємства на ринках матеріальних факторів виробництва (засобів і предметів праці); по-друге, рішень про номенклатуру, обсяги і якість ресурсів, які залучаються та використовуються на підприємстві. Можна сказати, що ресурсна стратегія визначає, з однієї сторони, позиціонування підприємства на ринку ресурсів, з іншої, – позиціонування фрагменту ринку ресурсів на підприємстві. Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, устаткуванням, фінансовими, інвестиційними, інноваційними, інформаційними та інтелектуальними ресурсами.

Існує наступний поділ ресурсних стратегій фірми (рис 6.6):



*Рис. 6.6. Ресурсні стратегії фірми*

Стратегія матеріально – сировинних ресурсів складається із двох підрозділів: **стратегії обсягу ресурсних запасів і стратегії їх якості**. На відміну від товарної стратегії номенклатура та ( у значній мірі) асортимент ресурсів звичайно не є предметом стратегічних рішень, оскільки в основному вони визначаються номенклатурою виробленої продукції. Тому головна увага при формуванні ресурсної стратегії приділяється стратегічним рішенням, що визначають якість закупаваних матеріальних ресурсів і їх обсяги.



Виділяються **три головні варіанти стратегії обсягу ресурсів:**

- формування довгострокових запасів ресурсів, що забезпечують багаторазове здійснення виробничого циклу без необхідності поповнення запасів;
- обмеження запасів мінімальним страховим обсягом, достатнім для забезпечення виробництва на кілька днів роботи або навіть більш короткий період (по суті головним мірилом тривалості періоду служить розмір виробничого циклу);

Відзначимо, що поділ обсягу запасів на довгостроковий, короткостроковий і середньостроковий можна робити не тільки стосовно тривалості виробничого циклу та норм щоденної витрати ресурсів, але і стосовно середньогалузевих показників.

Найкращим варіантом був би облік як індивідуальних, так і галузевих даних. На жаль, питання аналізу організації виробництва на підприємствах галузі останнім часом перестали бути предметом обговорення: підприємства посилаються на збереження « комерційної таємниці». Ця обставина не сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів. Посилання на комерційну таємницю є безпідставним, тому що перешкоджає поширенню прогресивних методів організації виробництва та завдає шкоди галузі в цілому.

Який з варіантів стратегії довгострокових запасів найбільшою мірою відповідає даному підприємству, залежить від ряду внутрішніх і зовнішніх для підприємства чинників. В числі внутрішніх чинників:

- прийнята стратегія оновлення номенклатури продукції та технологічний тип підприємства;
- наявність складських потужностей;
- наявність у підприємства достатніх фінансових ресурсів;
- ступінь жорсткості структури внутрішнього управління;
- соціальний тип колективу підприємства тощо.

Якщо діяльність підприємства носить кон'юнктурний характер, і підприємство негайно реагує на непередбачені заздалегідь якісні коливання попиту, то за недостатності обігових коштів не має сенсу створювати запаси сировини та матеріалів всіх тих видів, які можуть знадобитися при різних станах попиту. Якщо ж номенклатура стабільна, попит забезпечений, а взаємини з постачальниками ненадійні, доцільно вкласти кошти в створення довгострокових виробничих запасів.

Внаслідок ненадійності існуючої на ринку України контрактної системи, стратегія короткочасних запасів характеризується високим ступенем ризику, хоча й мінімізує розміри обігових коштів. Розраховувати на реалізацію різних логістичних систем чи навряд можливо при існуючому рівні договірної-правової культури менеджменту та вимог виробничої поведінки працівника.

В переліку чинників, що впливають на вибір варіантів стратегії обсягу запасів, виглядає згадування соціального типу колективу. Однак якщо врахувати, що реалізація твердих логістичних схем неможлива без чіткої дисципліни та готовності працівників підприємства до дотримання ретельно розроблених інструкцій у комбінації з готовністю прийняття самостійних рішень у випадку порушення графіків і інших позаштатних ситуацій, то стає ясно, що комбінація

короткострокового варіанта стратегії запасів зі стратегією рідкого відновлення номенклатури висуває серйозні вимоги до колективу підприємства. Ця обставина – ще один аргумент на користь того, що вибір тих або інших стратегічних варіантів повинен здійснювати керівництвом у контакті з колективом, при його безпосередній участі.

Перейдемо до другої групи стратегічних рішень, пов'язаних з ресурсним забезпеченням виробництва, - **стратегії якості ресурсів**.

Якість ресурсів безпосередньо впливає на якість продукції підприємства, можливість її реалізації по найбільш привабливій для підприємства ціні. Тому стратегія ресурсної якості залежить від прийнятих у рамках товарної стратегії рішень про якість продукції. Разом з тим слід враховувати багатофакторність виробництва, у силу якої висока якість вихідних матеріалів і устаткування – лише одна з передумов рівня якості продукції, а її цінні характеристики перебувають у прямій залежності від якості ресурсів. Серед конкретних варіантів стратегії якості ресурсів, **розглядаються три**:

- лідируюча якість ресурсів;
- мінімально допустима якість;
- середньогалузева якість.

Зрозуміло, той або інший варіант стратегії якості може бути застосований до будь-якого виду ресурсів. Однак якщо мова йде про лідируючу стратегію хоча б стосовно одного важливого виду ресурсів, то такий же вибір повинен бути зроблений і по відношенню до інших істотних видів ресурсів, тому що в протилежному випадку якість продукції навряд чи виявиться високою, а витрати на підвищену якість ресурсів – виправданими. Аналогічним чином вибір мінімального варіанту хоча б по одному виду ресурсів практично однозначно тягне такий же вибір по інших.

**Стратегія технічних та технологічних ресурсів** визначає вимоги до техніки та технології у відповідності з заявленою номенклатурою виготовлення продукції певного типу та їх кількісні і якісні характеристики. Отже, кількість, структура та види устаткування визначаються галуззю, продукцією, передбаченою до виготовлення продуктовими стратегіями, а також технологіями переробки ресурсів у готову продукцію.

Підприємства для визначення можливостей забезпечення технікою і технологією частіше використовують їхню вартісну форму – основні фонди (і в цілому зв'язок з інвестиційними стратегіями). Існує тісний зв'язок між забезпеченням технікою і виробничими стратегіями.

Наявні техніка та технологія можуть відігравати подвійну роль:

- 1) у випадку їх технічної відсталості - обмеження подальшого розвитку підприємства;
- 2) у випадку їх прогресивності - конкурентної переваги.

При розробці стратегії технологічних ресурсів до довгострокових завдань належать:

науково-технічні:

- забезпечення проведення науково-дослідних робіт за стратегічними напрямками розвитку технологій;

технологічні:

- забезпечення гармонізації національних ( виробничих) стандартів на розробку та створення інноваційної продукції із загальноприйнятими у Європі та світі.

- забезпечення технологічної незалежності та безпеки підприємства в науково-технологічній сфері;

виробничі:

- забезпечення технологічної модернізації виробництва;

- забезпечення створення дієвих ланок інноваційної технологічної системи;

ринкові:

- забезпечення розширення асортименту та обсягу інноваційної продукції і відповідних ринків збуту;

- забезпечення формування і просування проектів та підготовку кадрів вищої кваліфікації для створення інноваційних розробок з комерційним потенціалом.

До середньострокових завдань належать:

науково-технічні:

- організація проведення проблемно-орієнтованих досліджень і розробок;

- розроблення програмного забезпечення, методів математичного моделювання для реалізації інноваційних проектів;

технологічні:

- забезпечення варіантності технологічних рішень, орієнтованості на міжфірмову кооперацію, у тому числі щодо залучення коштів;

виробничі:

- проведення оцінки стану існуючої виробничої та ресурсної бази, прогнозування необхідності розвитку виробництва та модернізації виробничих потужностей тощо.

**Стратегія інформаційних ресурсів це:**

сукупність достовірної, повної, своєчасної, цінної, актуальної, зрозумілої інформації, яка призначена для прийняття стратегічних управлінських рішень, що забезпечують досягнення поставлених цілей керівниками підприємства, здійснення ефективного стратегічного аналізу, який уможливить стійкий розвиток підприємства у майбутньому; безперервний та цілеспрямований добір відповідних інформаційних показників, потрібних для здійснення стратегічного аналізу;

сукупність інформаційних ресурсів, які притаманні для реалізації процедур стратегічного аналізу, баз даних, знань і способів їх організації для прийняття стратегічно необхідних рішень. Створення раціонального та ефективного потоку інформації має спиратися на певні принципи: виявлення інформаційних потреб і способів найбільш ефективного їхнього задоволення; об'єктивність відображення процесів виробництва, обороту, розподілу і споживання, використання природних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів – основна вимога, яку повинні задовольняти системи інформації, обліку і звітності; єдність інформації, що надходить із різних джерел (бухгалтерського, статистичного, оперативного обліку), а також планових даних – основний принцип, який нерідко порушується.

Наукова система первинної економічної інформації ґрунтується на єдиних принципах, вільних від відомчої обмеженості і відокремлення різних видів обліку – бухгалтерського, статистичного й оперативного; усунення дублювання в первинній інформації; оперативність інформації.

**Стратегія фінансово-інвестиційних ресурсів** полягає в виявленні, формуванні та збалансуванні всіх видів грошових та інших активів, які вкладають в об'єкти інвестування.

Основні завдання даної стратегії:

– забезпечення безперервної інвестиційної діяльності в передбачених обсягах;

– найбільш ефективного використання власних фінансових ресурсів;

– забезпечення фінансової стійкості компанії в довгостроковій перспективі.

Розробка стратегії здійснюється по окремих **етапах**:

1) прогнозування потреби в загальному обсязі інвестиційних ресурсів;

2) вивчення можливостей формування інвестиційних ресурсів за рахунок різних джерел;

3) визначення методів фінансування окремих інвестиційних проектів;

4) оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів.

**Прогнозування потреби в загальному обсязі інвестиційних ресурсів.**

Спочатку визначається необхідний обсяг фінансових коштів для реального інвестування. Для цього підбираються об'єкти – аналоги, по яких визначається вартість нового будівництва або покупка об'єкту, технологій чи продукту. Також повинні бути визначені кошти і оборотні активи нового підприємства. Далі визначається необхідна кількість інвестиційних ресурсів для здійснення фінансових інвестицій. Загальна потреба в інвестиційних ресурсах визначається як сума потрібної їй кількості на першому етапі та приріст цих ресурсів на кожному наступному етапі. Крім того передбачається резерв капіталу в розмірі 10% від загальної потреби коштів для реального та фінансового інвестування.

**Вивчення можливостей формування інвестиційних ресурсів за рахунок різних джерел.**

Всі джерела формування інвестиційних ресурсів діляться на 3 основні групи: 1) власні; 2) позичкові; 3) залучені.

Власні:

– прибуток, який залишається на підприємстві після сплати всіх обов'язкових платежів;

– амортизаційні відрахування.

Це основні види власних джерел, а решта формується при тактичному чи оперативному плануванні (від продажу основних фондів, надлишкових оборотних засобів, відшкодування збитків від аварій, стихійних лих, грошові нагромадження та заощадження громадян, юридичних осіб).

Позичкові:

– довгострокові кредити банків (на сьогоднішній день використовуються мало із-за кризового стану в економіці);

– емісія облігацій компанії.

– інвестиційний лізинг – довгостроковий кредит, який надається в натуральній формі та погашається розстрочку. Це найбільш перспективна форма займу.

– інвестиційний селенг – передача власником (юридичною або фізичними особами) права користуватися та розпоряджатися його майном за певну плату. Майном можуть бути будівлі, споруди, обладнання, сировина, цінні папери, а також продукти інтелектуальної праці.

В зарубіжній практиці селенг – один із важливих складових фінансових інвестицій.

Залучені:

– емісія акцій компанії;

– внески сторонніх інвесторів до статутного фонду компанії.

#### **Визначення методів фінансування окремих інвестиційних проєктів.**

Передбачає визначення структури джерел інвестиційних ресурсів. При розробці стратегії формування інвестиційних ресурсів розглядають 5 основних методів фінансування.

1) Повне самофінансування – виключно за рахунок власних джерел і використовується для реалізації невеликих реальних інвестиційних програм, а також фінансових інвестицій.

2) Акціонування – використовується в більшості в більшості випадків для реалізації великомасштабних реальних інвестицій.

3) Кредитне фінансування – використовується, як правило, при інвестуванні в реальні об'єкти, що швидко реалізуються, з високою нормою прибутку інвестицій. Цей вид може бути використаний і для фінансових інвестицій при умові, що рівень дохідності більше ставки кредитного проценту.

4) Лізинг або селенг використовується, коли недостатньо власних фінансових коштів для реального інвестування.

5) Змішане фінансування – використовується як комбінації попередніх методів в залежності від ситуації.

З врахуванням перерахованих методів фінансування визначається, в яких пропорціях буде використовуватись те чи інше джерело інвестиційних ресурсів.

#### **Оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів.**

На цьому етапі необхідно врахувати наступні основні моменти.

Внутрішні (власні) джерела формування інвестиційних ресурсів мають такі позитивні сторони:

– простота та швидкість залучення;

– висока віддача, так як не треба платити ніяких процентів;

– знижується ризик банкрутства підприємства при їх використанні;

– повністю зберігається управління в руках засновників компанії (чи фірми).

Разом з тим, вони мають наступні недоліки:

– обмежений їх обсяг, що не дає можливостей суттєво розширювати інвестиційну діяльність;

– обмеженість зовнішнього контролю за ефективністю використання власних інвестиційних ресурсів, що при некваліфікованому управлінні може привести до тяжких фінансових наслідків.

Зовнішні (позичкові та залучені) джерела формування інвестиційних ресурсів мають такі позитивні сторони:

– великі обсяги їх залучення, значно більші, чим власні інвестиційні ресурси;

– більш високий зовнішній контроль за ефективністю інвестиційної діяльності.

Недоліки використання зовнішніх джерел фінансування:

1) складність залучення та оформлення;

2) більш тривалий період їх залучення;

3) необхідність надання відповідних гарантій або застава майна;

4) підвищений ризик банкрутства у зв'язку з несвоєчасним поверненням отриманих позик;

5) втрата частини прибутку від інвестиційної діяльності в зв'язку з необхідністю сплати процентів за позику.

Головними критеріями оптимізації співвідношення внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності є:

1) необхідність забезпечення високої фінансової стійкості компанії;

2) максимальна сума прибутку від інвестиційної діяльності [15.].

**Стратегія інноваційних ресурсів** передбачає об'єднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг. У цьому розумінні стратегічне управління інноваційними ресурсами орієнтується на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес.

За своїм змістом інноваційна стратегія враховує основні базисні процеси в організації і в її зовнішньому середовищі, можливість зростання інноваційного потенціалу організації.

В основі розробки стратегії інноваційних ресурсів мають лежати стратегічні управлінські рішення, які:

орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища;

пов'язані з залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу;

характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов;

ураховують неконтрольовані організацією зовнішні чинники.

Складовими цієї стратегії можуть бути: інноваційна діяльність організації, що спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів НДДКР, виробництва, маркетингу та управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів.

В основі її розробки лежать такі підходи:

визначення пріоритетних напрямів інноваційної ресурсної діяльності, виходячи з цілей і завдань базисних стратегій фірми;

скорочення кількості рівнів в управлінні нею з метою прискорення процесу «дослідження — виробництво — збут»;

максимальне скорочення строків розроблення інноваційних проектів і впровадження нововведень, використовуючи певні принципи організації роботи: парадельне та інтегральне вирішення інноваційних завдань.

Прийняття інноваційної стратегії здійснюється на вищому рівні керівництва організацією й управління службою НДДКР. Вище керівництво встановлює орієнтири для керівників служб НДДКР, які вони використовують для визначення локальних цілей і стратегій, приймають рішення відносно обсягу, інтенсивності роботи, характеру використання одержаних результатів. Виходячи з зазначеного, розрізняють такі групи стратегічних рішень:

- виділення асигнування;
- фундаментальні дослідження;
- оцінка результатів;
- відкриття;
- патенти;
- сфери та напрями досліджень;
- звіти про дослідження;
- товарний знак чи новий продукт.

На середньому рівні управлінської ієрархії приймаються рішення щодо визначення конкретних цілей НДДКР, строків одержання результатів досліджень і розробок та їх реалізації з метою забезпечення швидкого виходу інновацій на ринок.

При цьому ресурси і матеріально-технічна база мають використовуватись таким чином, щоб забезпечити максимальне зростання вартості капіталу. Зазвичай це пов'язано з вибором певної лінії поведінки з деякої кількості альтернатив. Для того щоб в умовах невизначеності вибрати її оптимальний варіант, необхідно мати комплекс правил для прийняття інноваційних рішень, які максимізують або мінімізують очікувані результати, а також урахувати інфраструктурне забезпечення інноваційної стратегії.

Як свідчать теорія і практика, інноваційні стратегії через свої особливості є, з одного боку, ефективним управлінським інструментом, а з іншого — створюють низку проблем в управлінні організацією. Інноваційні стратегії:

- прискорюють постійний розвиток організації в умовах ринку;
- забезпечують переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості продукції, послуг;
- визначають позицію на ринку, набір основних товарних ліній;
- сприяють лідерству в цінах;
- створюють основу для суспільного визнання фірми (організації).

З іншого боку, інноваційні стратегії створюють для проектного, корпоративного, інноваційного управління складні умови, серед них, зокрема:

- підвищений рівень невизначеності кінцевих результатів за строками, витратами, якістю й ефективністю, що потребує розвитку такої специфічної функції, як управління інноваційними ризиками;

підвищення інвестиційних ризиків проектів і особливо довгострокових, що потребує пошуку більш ризикових інверторів;

збільшення потоку змін в організації, реалізація будь-якої інноваційної стратегії пов'язана з неминучістю перебудови (реструктуризації) організації, оскільки зміна в системі будь-якого елементу веде до змін стану всіх інших.

Вирішення цих та інших проблем потребує від стратегії інноваційних ресурсів поєднання інтересів і узгодженості рішень стратегічного, науково-технічного, маркетингового, виробничого напрямів, що забезпечить координацію й ефективність дій.

Реальна практика розроблення таких інноваційних стратегій є складною. Управління інноваціями зачіпає як концептуально-підприємницькі, так і організаційно-процедурні аспекти стратегічного розвитку підприємства і, таким чином, реалізує свою функцію через підсистеми загального стратегічного управління. [16.].

**Стратегія інтелектуальних ресурсів** полягає в формуванні інтелектуального потенціалу підприємства. Інтелектуальний потенціал є складовою сукупного потенціалу підприємства і відображає його потенційну спроможність, на основі сформованого ресурсного портфеля, забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Структура інтелектуальних ресурсів є такою (рис. 6.7.):

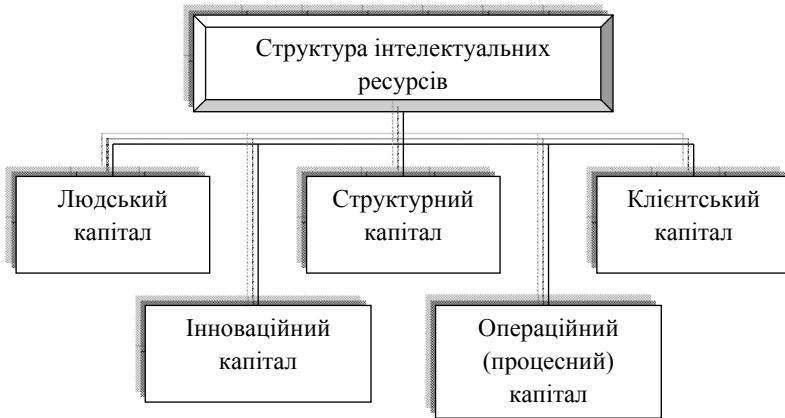


Рис. 6.7. Структура інтелектуальних ресурсів

Людський капітал, по Л.Едвінссону, це «сукупність знань, практичних навичок і творчих здібностей службовців компанії, прикладена до виконання поточних задач. Інші його складові – моральні цінності компанії, культура праці і загальний підхід до справи» [7]. Людський капітал – це сукупна величина інвестицій в навчання, здібності співробітника. Підкреслюючи роль виробничого досвіду працівників, інші автори відзначають, що інтелектуальний капітал компанії складають знання її співробітників, накопичені ними при розробці продуктів і наданні послуг.

Українські вчені В. Куценко та Г. Євтушенко визначають людський капітал як «сукупність знань, здібностей і кваліфікації, як здатність кваліфікованої



робочої сили створювати прибуток у вигляді частини заробітної плати та прибутку підприємств» [8, с. 136]

Загалом поділяю точку зору О. Грішнєвої щодо розрізнення «поняття людський капітал за трьома рівнями:

✓ на особистісному рівні людський капітал — це знання, навички, інші продуктивні характеристики, які людина здобула шляхом освіти, професійної підготовки, практичного досвіду (з використанням при цьому своїх природних здібностей) і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям. На цьому рівні людський капітал можна порівняти з іншими видами особистої власності (майно, гроші, цінні папери), що приносить доходи, і ми називаємо його особистим, або приватним людським капіталом;

✓ на мікроекономічному рівні людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію та продуктивні здібності всіх працівників підприємства, а також здобутки підприємства у справі ефективної організації праці (включно з її мотивацією) та розвитку персоналу. На цьому рівні людський капітал асоціюється нею з виробничим та комерційним капіталом підприємства, бо прибуток отримується від ефективного використання всіх видів капіталу;

✓ на макроекономічному рівні людський капітал включає накопичені вкладення країни в такі характеристики населення, як рівень освіти, професійної підготовки та компетентності, здоров'я, моральності тощо, є суттєвою частиною національного багатства країни, і ми називаємо його національним людським капіталом. Цей рівень включає в себе всю суму людського капіталу всіх підприємств та всіх громадян держави (за винятком повторного рахунку), так само, як і національне багатство включає багатство всіх громадян і юридичних осіб». [9, с.97-98.].

**Структурний капітал** – це система організації знань, що включає структуру управління, інформаційну систему, процедури накопичення, обробки та використання знань.

**Клієнтський капітал** складається з бази споживачів, характеру зв'язків з ними та їх потенціалу. Значення категорії капіталу споживачів особливо важливе для таких підприємств, де основою діяльності є портфель господарських угод з клієнтами, які визначають масштаби, структуру та динаміку їх діяльності: фінансові і страхові компанії, консалтингові, юридичні, комп'ютерні, дослідницькі, інформаційні, технологічні фірми і т.ін.

Категорія клієнтського капіталу охоплює не лише сукупність замовників та покупців фірми, але і зусилля її персоналу по розвитку відносин з покупцями і замовниками. Сама ця база є своєрідним продуктом діяльності фірми. Фірми докладають значні зусилля, щоб завоювати і зберегти своїх клієнтів.

**Інноваційний капітал** – це здатність підприємства до розробки та впровадження інновації, закріплення їх у вигляді інтелектуальної власності, а також інші нематеріальні активи ( методики, комерційні секрети тощо), які сприяють створенню довгострокового багатства.

Своєчасне формування інноваційного капіталу покликане вирішити наступні завдання: формування стимулів до оновлення матеріально-технічної бази і вдосконалення технологій; введення нового устаткування; підвищення

ефективності роботи всіх учасників системи за рахунок зближення економічних інтересів, тощо.

**Операційний (процесний) капітал** – це капітал підприємства, який безпосередньо бере участь у його виробничій діяльності і формує доходи від цієї діяльності. Капітал, що використовується в операційній діяльності підприємства, підрозділяється на два основних види - операційний основний капітал і оборотний операційний капітал. Такий склад операційного капіталу обумовлений характером формованих їм активів, які залежно від особливостей участі в операційному процесі поділяються на необоротні операційні активи і зворотній операційні активи підприємства.

У складі **позаоборотних операційних активів**, що формуються за рахунок основного капіталу, виділяють:

1. Виробничі основні засоби. До них відносяться належать підприємству кошти праці, що використовуються в операційному процесі більше одного року, мінімальна вартість яких встановлена законодавством. Вони функціонують у формі виробничих будівель, приміщень, машин, механізмів, устаткування та деяких інших видів активів, що визначаються галузевою специфікою операційної діяльності підприємства.

2. Нематеріальні активи, що обслуговують операційний процес. До них відносяться придбані підприємством права користування товарними знаками, зразками промислової продукції, патентами, ліцензіями, «ноу-хау» і іншими аналогічними майновими правами, що забезпечують технологію здійснення операційного процесу.

У складі **оборотних операційних активів**, що формуються за рахунок оборотного капіталу, виділяють:

1. Запаси товарно-матеріальних цінностей (матеріальні оборотні операційні активи). До них належать виробничі запаси всіх видів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, незавершеного виробництва); запаси малоцінних і швидкозношуваних предметів (засоби праці з терміном експлуатації до одного року і вартістю, максимальна межа якої встановлений законодавством); запаси готової продукції (на підприємствах торгівлі – запаси товарів, призначених до реалізації).

2. Дебіторська заборгованість (розрахунки з дебіторами). До неї відноситься заборгованість юридичних і фізичних осіб підприємству, пов'язана із здійсненням операційної його діяльності. Основу цієї заборгованості складають розрахунки за реалізовану покупцям продукцію (товари, роботи, послуги). Крім того, до її складу входить заборгованість за розрахунками з бюджетом, персоналом, дочірніми підприємствами і з іншими дебіторами.

3. Грошові кошти. До них відносяться сукупні грошові активи підприємства, що знаходяться в касі, на розрахунковому та валютному його рахунках і в інших формах.

4. Інші види оборотних операційних активів. До них відносяться витрати майбутніх періодів (операційні витрати, зроблені в даному звітному періоді, але які будуть віднесені на собівартість виробництва продукції в майбутніх звітних

періодах) і деякі інші їх види, що не грають помітної ролі в обслуговуванні операційного процесу.

### **Товарна стратегія підприємства**

**Товарна стратегія** підприємства розробляє правила та механізми дослідження і формування потенційних ринків товарів та послуг, які відповідають місії фірми. Вона визначає методи пошуку найбільш прийнятних для фірми стратегічних зон господарювання (СЗГ), методи утворення та управління такими зонами, які забезпечують зовнішню гнучкість фірми.

Головними завданнями товарної стратегії є:

- збалансування перспективних завдань (місії) фірми з потенційними можливостями ринку та ресурсами фірми, які вона зможе мати в стратегічній перспективі;

- аналіз життєвих циклів попиту (технології) товару;

- розробка правил формування товарного асортименту, що забезпечують конкурентну перевагу фірми і на цій основі – максимізацію прибутку в довгостроковій перспективі.

Товарна стратегія фірми є базою для планування перспективних науково-дослідних робіт, кадрової та інвестиційної політики. На основі товарної стратегії виробляються рішення, прийняті в рамках інших складових економічної стратегії, з якими товарна стратегія перебуває в діалектичному взаємозв'язку.

Вона допускає певний курс дій товаровиробника та наявність у нього заздалегідь обміркованих логотипів поведінки. Товарна стратегія є складовою частиною господарської та маркетингової політики підприємства. В силу цього «товар вибирає покупця» у комбінації зі створенням для покупців широких можливостей вибору. Тому система конструювання, моделювання, дизайну, організації виробництва повинні орієнтуватися на конкретного потенційного покупця.

Вихідними передумовами для розробки товарної стратегії можуть бути:

- нова або вже існуюча компанія;

- виробничий статус компанії;

- можливості власників компанії інвестувати в технологію;

- частка власної участі;

- вид стратегії конкурентної переваги (по М. Портеру);

- вид маркетингової концепції управління.

При формуванні товарної стратегії необхідно дотримуватись ряду умов:

- мати чітку уяву про цілі виробництва, збуту на перспективу, стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства;

- добре знати ринок і характер його вимог;

- усвідомлювати можливості фірми та її ресурси в кожному відрізку часу та в перспективі.

Класифікація товарних стратегій подана на рис. 6.8.

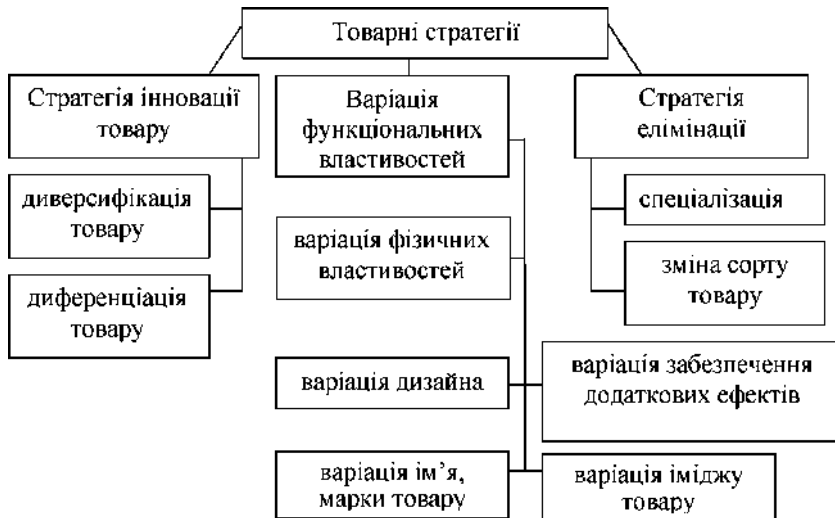


Рис. 6.8. Типологія товарної стратегії [10. с. 194.]

**Товарна стратегія інноваційних товарів** — це комплекс цілей і принципів, що дають змогу розподілити необхідні ресурси на період, що охоплює планування інновації, визначення цілей і принципів розроблення інноваційного товару. Розроблення стратегії інноваційних товарів — центральна ланка як у підготовці, так і в оцінюванні інноваційного товару, а також у побудові відповідної маркетингової концепції. Вона має бути орієнтованою на досягнення довгострокових ринкових цілей підприємства, забезпечення його конкурентних позицій з урахуванням потенціалу підприємства та чинників бізнес-середовища.

Виходячи з цього завдання і використовуючи концептуальні положення щодо забезпечення товарного інноваційного ринку, при виробленні стратегії інноваційних товарів будь-яке підприємство має здійснити глибокий аналіз, як потенційних можливостей розвитку інноваційної діяльності підприємства, так і зовнішнього середовища, що також значною мірою визначає систему довгострокових цілей інноваційного розвитку.

До внутрішніх прогностичних параметрів розвитку підприємства, які мають бути враховані при розробленні товарної стратегії інноваційних товарів, варто віднести такі:

- 1) інноваційні можливості підприємства;
- 2) інвестиційні можливості підприємства;
- 3) його ресурсне забезпечення, зокрема інтелектуальний кадровий потенціал, здатний забезпечувати виробництво та збут інноваційних продуктів;
- 4) збутову мережу, її структуру та технічний рівень;
- 5) виробничі можливості, рівень собівартості та цільових цін.

Розробка товарної стратегії, з погляду врахування внутрішніх умов розвитку підприємства, має відбуватися в нерозривному зв'язку з його загальноекономічною

стратегією, її основними складовими (інвестиційною, інноваційною, виробничою, збутовою, ціною та іншими стратегіями). Особливо слід наголосити на значенні інвестиційних ресурсів. Без достатнього забезпечення підприємства інвестиціями не може бути мови про його успішний інноваційний розвиток, використання новітніх досягнень науки і техніки, про успіх на ринку.

При формуванні товарної стратегії, крім урахування внутрішніх прогностичних параметрів розвитку підприємства, неодмінно треба брати до уваги можливі зміни зовнішнього середовища, насамперед зміни в потребах і запитах споживачів, дія конкурентів тощо.

Відповідно до конкретних прогностичних ситуацій, які можуть бути спричинені змінами зазначених зовнішніх чинників, така стратегія має передбачати перебудову організаційних структур управління інноваційним ринком (у разі потреби), розширення адаптаційних можливостей підприємства, тобто можливостей пристосовуватися до змін ринкового середовища, оптимізацію структури збутової мережі, проникнення в нові сфери інноваційної діяльності, в нові сегменти ринку тощо.

Отже, реалізація товарної стратегії підприємства потребує забезпечення відповідності його внутрішніх можливостей зовнішнім, що визначаються ринковим середовищем.

Формування товарної стратегії на підприємстві доцільно розглядати на трьох рівнях, а саме: корпоративному, який пов'язаний із розробленням місії підприємства, окресленням довгострокових стратегічних цілей; бізнес-рівні, який передбачає аналіз портфеля бізнес-проектів, дослідження ринкових позицій підприємства і визначення головних напрямів його розвитку; рівні товару — установа маркетингових цілей і визначення шляхів їх досягнення для кожного виду товарів.

Товарна стратегія на корпоративному рівні, цілі якого підпорядковані загальноекономічній стратегії розвитку підприємства, включає плани конкретних бізнес-проектів, що, у свою чергу, передбачає складання планів просування на ринку окремих товарів.

**Стратегія диверсифікації** передбачає розробку нових або удосконалення існуючих видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути з новими властивостями для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми в майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризики, а також прагнення піти з ринків, що стагнують та отримати фінансові вигоди від роботи в нових сферах. Останні два чинники – стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові сфери діяльності – є головними причинами диверсифікації вітчизняних підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління

диверсифікованими підприємствами. Ця проблема призвела до розвитку методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку в рамках даної галузі.

Основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації є:

а) ринки для здійснюваного бізнесу знаходяться в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання;

б) поточний бізнес дає великі обсяги прибутку, який може бути вкладений в інші сфери бізнесу;

в) новий бізнес може викликати синергійний ефект, наприклад за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;

г) антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;

д) можуть бути скорочені витрати від податків;

е) може бути полегшений вихід на світові ринки;

є) можуть бути залучені нові кваліфіковані працівники або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікації є:

а) **стратегія концентрованої диверсифікації** яка базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових та удосконалення існуючих продуктів; тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, що є в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування фірми;

б) **стратегія горизонтальної диверсифікації** припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної; за даної стратегії фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не зв'язаних продуктах, які б використовували вже наявні можливості фірми; тому що новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, по своїх якостях він має бути супутнім продуктам, що вже виробляються;

в) **стратегія конгломеративної диверсифікації** полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках; це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку; дуже часто ця стратегія реалізується шляхом придбання підприємств, а не створенням нових підприємств для роботи на незнайомому ринку.

**Диференціація товару** – це властивість продуктів компанії певним чином вірізнятися від продуктів конкурентів і ця особливість складає певну цінність для їх покупців. Стратегія диференціації дозволяє створювати споживчу вартість у будь-якій ланці вартісного ланцюжка. Диференційовані продукти можуть орієнтуватися як на великі, так і на невеликі сегменти покупців. Наріжні фактори унікальності є різними для різних видів діяльності. Слід виявити, що лежить в основі унікальності продуктів компанії та її діяльності. Диференціація, як правило, вимагає додаткових затрат. Найважливіші чинники, що впливають на вартість диференціації: масштаб, взаємозв'язки, навчання та розрахунок часу. Диференціація виростає з використання «зчіпки» між ланцюжками вартості

продавця і покупця. Загальний рівень диференціації компанії – кумулятивна вартість цієї унікальності для покупця. Компанія мусить обов'язково ділитися з покупцями створеною вартістю, щоб стимулювати їх до придбання продукції компанії. Для опрацювання стратегії диференціації критерії використання мають формулюватися точно і конкретно. Джерело диференціації – здатність компанії унікальним чином створити споживчу вартість. Витрати на диференціацію слід робити перевагою компанії над її конкурентами.

Застосовуючи стратегію диференціації продукту, підприємство досягає таких конкурентних переваг:

- додаткове зростання обсягу продажу та отримання додаткового прибутку за рахунок завоювання споживачів на основі впровадження прогресивної технології виготовлення продукту, підвищення його якості, забезпечення більш широкого асортиментного вибору продукту, вищого рівня сервісного обслуговування тощо;

- локалізація ринку за рахунок урізноманітнення пропозиції продукту та більш повного задоволення попиту споживачів;

- створення жорсткого вхідного бар'єру на ринок для інших підприємців за рахунок усталення сформованих конкурентних переваг;

- витіснення продуктів-замінників шляхом встановлення власної торговельної марки;

- створення іміджу добросовісного та надійного партнера, що піклується про задоволення потреб споживачів та їх специфічних запитів.

Стратегія диференціації продукту застосовується тоді, коли конкуренція ведеться переважно в неціновій сфері, й при цьому стратегію диференціації продукту використовує незначна кількість підприємств.

Для створення та реалізації зазначеної стратегії повинна ефективно працювати високопрофесійна маркетингова служба, зорієнтована на детальне дослідження ринку.

При реалізації стратегії диференціації продукту існують також дестабілізуючі фактори, такі як:

- значні витрати на створення високого іміджу продукту, що зумовлює значне підвищення його ціни;

- у разі надмірної ціни продукту споживач перестає відчувати ефект від його диференціації;

- можливість копіювання (імітації) конкурентами характеристик диференційованих (удосконалених) продуктів.

Модифікація товару можлива за допомогою варіації або диференціювання, які необхідні для підтримки безперервності збуту, зростання обсягу продажів, тобто подовження життєвого циклу товару.

**Під варіацією товару** розуміється свідома зміна його параметрів, причому старий товар виключається з виробничої програми. Від покупців в кінцевому рахунку залежить, чи сприймуть вони товар як абсолютно новий або лише трохи змінений. Підстави для вибору стратегії зміни товару можуть бути різними, наприклад: нові вимоги до характеристик товару (зміна уявлень чи переваг споживачів, зміна правових вимог) або необхідність відповіді на дії конкурентів.

За допомогою варіації можна захистити позиції товару від атак конкурентів або, у разі необхідності, змінити позиціонування товару.

Варіації частіше за все полягає в зміні зовнішньої форми товару, його упаковки, техніко-експлуатаційних властивостей. Предметом варіації товару можуть бути: фізичні і функціональні властивості (наприклад, вид матеріалу, технічна конструкція, якість оснащення, зберігальність і т.ін.); естетичні властивості (дизайн, колір, форма, упаковка); ринкова атрибутика товару (марка, товарний знак); додаткові послуги (гарантії, обслуговування покупців, консультації і т.ін.).

Метою варіації є не докорінна зміна існуючої номенклатури, а її невелика корегування. Завдяки варіації товару фірма розвиває свій імідж, формує імідж фірми-новатора, що дозволяє їй підвищити свою конкурентоспроможність.

При розробці концепції варіації товару особливу увагу необхідно звертати на такі моменти: наявність переваг формується нововведенням стосовно існуючого товару; поєднання нововведення з досвідом споживання товару покупцями, тобто на сумісність нововведення з вимогами і культурою споживання товару; ступінь ускладнення товару через його удосконалення, тому що зайва складність може послужити гальмом до визнання його споживачами.

Завдання **стратегії елімінації** товару полягає у виділенні таких товарів, які виглядають сумнівними з погляду подальшої привабливості на ринку й підлягають перетесту. Результати перевірки таких товарів являють собою основу для прийняття рішень щодо подальшої долі товарів: залишати їх у товарній номенклатурі або знімати з виробництва та виводити з ринку. При підготовці рішень доцільно проводити аналіз програми збуту в цілому та аналіз положення кожного товару на ринку.

У рамках реалізації стратегії елімінації можливі наступні рішення: виявлення «старіючих» товарів; розробка заходів для функціонування підприємства в умовах стадії спаду; вилучення товару (товарів) з номенклатури та продовження діяльності з асортиментом, що залишився; зняття товару з ринку. При виборі стратегічного рішення необхідно враховувати те, що виробництво товару пов'язане із залученням різних ресурсів підприємства, а також можливість глибокого вивчення ситуації яка виникла внаслідок цього, для чого можуть використовуватися дані обліку та контролю виробничо-комерційних показників і стратегічного аналізу можливої ситуації на ринку.

При виборі стратегії можливе обґрунтування наступних рішень: збільшення інвестицій для зміцнення позицій на ринку; локалізація інвестицій до виявлення визначеності економічного становища в галузі; перекидання інвестицій з менш вигідних ринків у прибуткові ніші; закриття виробництва та прискорений розпродаж основних засобів. Для виявлення сумнівних і «старіючих» товарів можуть створюватися групи з аналізу рентабельності товару та тенденцій кон'юнктури на ринку. Після аналізу складаються рейтингові табличні форми по кожному товару з визначенням можливих обсягів продажів і прибутку.

Для ухвалення рішення про виключення товару з товарної номенклатури розглядаються наступні можливості: продаж товару іншим підприємствам (якщо



товар має популярність); прискорений розпродаж товарно-матеріальних запасів, що залишились; сервісне обслуговування колишніх споживачів.

Сервіс і гарантійне обслуговування є невід'ємними елементами товарної політики. Вони являють собою послуги, які надаються покупцям до та після придбання того або іншого товару.

Сервіс розглядається як система обслуговування покупців. Ціль сервісу – запропонувати покупцям наявний товар та надати їм допомогу в отриманні найбільшої користі від придбаного товару.

Основними функціями сервісу як інструмента маркетингу є: залучення покупців; підтримка та збільшення обсягів продажу товару; інформування покупця.

Сервіс, як систему обслуговування розділяють на два види: технічне обслуговування та торговельне обслуговування. Сервісні послуги можуть надаватись до та після покупки товару.

Післяпродажний сервіс являє собою гарантійне та післягарантійне обслуговування в процесі експлуатації товару.

Технічне обслуговування є гарантійним, якщо протягом строку гарантії покупець не оплачує ремонт, заміну частин і деталей для придбаного ним товару. По закінченню гарантійного періоду власник товару може укласти платний договір на післягарантійне обслуговування.

Гарантійне обслуговування здійснюється в рамках документальної гарантії підприємства-виробника товару на виконання ним у гарантійний строк зобов'язань по обслуговуванню покупців, які придбали цей товар. Обсяг гарантійних послуг і строки гарантії різняться залежно від вартості товару, його складності та тривалості терміну служби.

### **Питання до самоперевірки**

1. Назвіть та дайте характеристику стратегій по рівнях ієрархічної структури організації.
2. Зробіть порівняльну характеристику стратегій бізнес –одиниць та функціональних стратегій.
3. Викладіть сутність формування системи стратегічного управління.
4. Розкрийте зміст і структуру стратегій по типу розвитку організації, функціональних видах діяльності фірми.
5. Які вибирають шляхи реалізації цілей при рості, стабілізації та скороченні фірми?
6. Охарактеризуйте рівні розробки стратегії в організації.
7. Розкрийте особливості та наведіть класифікацію еталонних стратегій розвитку організації.
8. Охарактеризуйте зміст типів стратегій організаційного розвитку підприємства.
9. Що являє собою ресурсна стратегія підприємства?
10. Дайте оцінку структури ресурсних стратегій підприємства.
11. Що відноситься до головних завдань товарної стратегії організації?
12. Наведіть типологію товарної стратегії та прив'язку її до особливостей функціонування підприємства.

### **Питання та завдання для практичних занять**

1. Викладіть суть класифікації стратегій – за М. Портером.
2. Які основні відмінності стратегії зростання від стратегії стабілізації?
3. Проведіть аналіз існуючих методів реалізації стратегії стабілізації.
4. Наведіть та охарактеризуйте різновидності стратегії зростання.
5. Проведіть аналіз стратегій по функціональних видах діяльності фірми.
6. Розробіть стратегію стратегій бізнес –одиниць для підприємства легкої промисловості.
7. Які особливості та відмінності стратегій інтегрованого росту?
8. Які причини зумовлюють необхідність стратегії скорочення фірми?
9. Розробіть ресурсну стратегію фірми по виробництву будівельних матеріалів.
10. Викладіть суть змісту стратегії інтелектуальних ресурсів.
11. Розробіть товарну стратегію інновації товару для підприємства деревообробної промисловості.

### **Тести для самоперевірки знань**

#### **1. Стратегія організації — це:**

- а) основне призначення організації, чітко визначена мета її існування;
- б) генеральна довгострокова програма дій і порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей;\*
- в) процес визначення цілей діяльності організації;
- г) головна мета у сфері виробництва.

#### **2. До функціональних стратегій підприємства належать:**

- а) стратегії планування, організації, мотивації, контролю;
- б) глобальна, багатонаціональна;
- в) маркетингова, фінансова, кадрова, інноваційна;\*
- г) стратегії низьких витрат, скорочення ринку, розвитку товару.

#### **3. До стратегій зростання відносяться:**

- а) стратегії концентрації, збору врожаю, повороту;
- б) стратегії концентрації, вертикальної інтеграції, диверсифікації;\*
- в) стратегії репозиціонування, реінжинірингу, диверсифікації;
- г) стратегії злиття, вертикальної інтеграції, кастомізації.

#### **4. Стратегії за рівнем розробки класифікують:**

- а) корпоративна стратегія, стратегії бізнес-одиниць, функціональні стратегії, стратегії команд, робочих груп і працівників;\*
- б) глобальні, міжнародні, регіональні, місцеві;
- в) комплексні, конгломератні, спеціалізовані;
- г) корпоративні, ділові, місцеві, операційні.

### **5. Стратегія розвитку ринку полягає в:**

- а) продажу нових продуктів, щоб повернути згаслий інтерес покупців;
- б) зміну самого підприємства шляхом його розширення або реструктуризації;
- в) пошуку нових можливостей збуту для вже існуючого продукту;\*
- г) посиленні контролю за постачальниками, а також відкритті філій.

### **6. Еталонні стратегії мають слідуєчу класифікацію:**

- а) стратегії посилення позиції на ринку, інтегрованого росту, зворотної вертикальної інтеграції, розвитку ринку;
- б) стратегії диверсифікованого росту, горизонтальної інтеграції, концентричної диверсифікації, розвитку продукту;
- в) стратегії концентрованого росту, випереджаючої вертикальної інтеграції, скорочення, скорочення зон господарювання.
- г) стратегії концентрованого росту, інтегрованого росту, диверсифікованого росту, стратегія скорочення.\*

### **7. Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в:**

- а) забезпеченні підприємства сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, устаткуванням, фінансовими, інвестиційними, інноваційними, інформаційними та інтелектуальними ресурсами;\*
- б) забезпеченні технологічних та фінансових переваг підприємства;
- в) забезпеченні підприємства сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, устаткуванням, інформаційними та інтелектуальними ресурсами;
- г) забезпеченні підприємства сировиною, матеріалами, устаткуванням, фінансовими та трудовими ресурсами.

### **8. Ресурсні стратегії мають слідуєчу класифікацію:**

- а) стратегії матеріально-сировинних ресурсів, інформаційних ресурсів, фінансово-інвестиційних ресурсів, інноваційних ресурсів, трудових ресурсів;
- б) стратегії матеріально-сировинних ресурсів, технічних та технологічних ресурсів, інформаційних ресурсів, фінансово-інвестиційних ресурсів, інноваційних ресурсів, інтелектуальних ресурсів;\*
- в) стратегії сировинних ресурсів, технологічних ресурсів, інформаційних ресурсів, фінансових ресурсів, інноваційних ресурсів, інтелектуальних ресурсів;
- г) стратегії матеріальних ресурсів, технологічних ресурсів, інформаційних ресурсів, фінансово-інвестиційних ресурсів, інноваційних ресурсів, трудових ресурсів.

### **9. Яка типологія товарної стратегії:**

- а) товарна стратегія інноваційних товарів, стратегія елімінації, стратегія спеціалізації;
- б) варіації функціональних властивостей, товарна стратегія інноваційних товарів, стратегія диференціації товарів;

в) товарна стратегія інноваційних товарів, стратегія варіації функціональних властивостей, стратегія елімінації;\*

г) стратегія елімінації, товарна стратегія інноваційних товарів, стратегія диверсифікації.

#### ***10. В чому суть стратегії конгломеративної диверсифікації :***

а) стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках, як правило, шляхом придбання підприємств, а не створенням нових підприємств для роботи на незнайомому ринку;\*

б) стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках;

в) стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на існуючих ринках;

г) стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках, шляхом створення нових підприємств для роботи на незнайомому ринку.

#### **Термінологічний словник**

**Диверсифікація** – передбачає виробництво товарів і послуг, які відрізняються від базових.

**Злиття** – ця стратегія побудована на об'єднанні фірм.

**Інвестиційна стратегія** – визначає джерела інвестиційних ресурсів, характер фінансування інвестиційних проектів, напрямки інвестування, розподіл інвестиційних ресурсів між підрозділами компанії, показники віддачі інвестицій, економічні результати інвестиційних процесів

**Інноваційна стратегія** – визначає інноваційну політику організації, які інновації та у яких підрозділах компанії будуть розроблятися і запроваджуватись, строки та витрати на їх розробку і впровадження.

**Інтеграція** (пряма та зворотня), - означає ріст контролю компанії над споживачами та постачальниками за рахунок придбання або створення компаній, що перебувають у верхній і нижній ланці технологічного ланцюга виробництва та збуту.

**Інтелектуальні ресурси** (англ. Business Intelligence, BI) — сукупність технологій, додатків і досвіду для збору, інтеграції, аналізу й вистави бізнесової інформації. BI описує набір концепцій і методів, які поліпшують прийняття бізнес-рішень. Ві-Системи забезпечують історичний, актуальний і перспективний погляди на бізнес-операції підприємства й пропонують засобу для їхнього аналізу.

**Кастомізація** – передбачає збільшення цінності продукту за рахунок прив'язки його до індивідуальних потреб і характеристикам споживачів.

**Концентрація** – зростання обсягів випуску основної продукції або послуг.

**Корпоративна стратегія** – це загальний план керівництва диверсифікованим підприємством (компанією), який поширюється на всі його підрозділи, охоплюючи всі напрямки діяльності.

**Ліквідація** – остання стадія життєвого циклу організації, при якій компанія повністю втрачає активи, припиняє діяльність, здійснюється виплата заборгованості кредиторам.

**Логістична стратегія** – визначає загальну логістичну модель компанії, оптимальні маршрути поставки її ресурсів і доставки товарів клієнтам, найбільш ефективні варіанти складування запасів і товарів, внутрішньозаводських перевезень.

**Маркетингова стратегія** – визначає принципи розробки та збуту товарів і послуг, цінову політику, відносини з клієнтами, поведінка стосовно конкурентів, рекламу і просування товарів та інші характеристики, що забезпечують компанії найбільш успішний збут і зростання.

**Продуктова стратегія** (товарно-ринкова, виробнича) — визначає, які продукти, у яких обсягах будуть вироблятися підприємством та для яких ринків.

**Рейнжиніринг** – дія, що передбачає повне перепроєктування існуючого бізнесу.

**Реструктуризація** – зміна внутрішньої структури компанії, насамперед, за рахунок звільнення від малорентабельних і непрофільних виробництв, усунення надлишкових ланок в управлінні тощо.

**Ресурсна стратегія** – це узагальнена модель дій підприємства, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

**Стратегія** — (дав.-гр. *στρατηγία*, мистецтво полководця) — загальний, недеталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі.

Стратегію можна розглядати як довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом в процесі його реалізації та спрямований з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті.

**Стратегія вибору та розвитку технологій** визначає вибір типів технологій, розрахунки потреб у потужностях, рівень їх конкурентоспроможності, шляхи їх розвитку та удосконалення.

**Стратегія досліджень і розробок** – визначає вибір ключових напрямків розробки нових продуктів і послуг, стратегічні альянси по спільних розробках, цільові показники нових продуктів та їх життєві цикли.

**Стратегія конгломеративної диверсифікації** - полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з вже вироблюваними, нових продуктів, які реалізуються на нових ринках.

**Стратегії конкуренції** – полягають у визначенні ступеня впливу конкуренції та виборі напрямку по ослабленню конкурентного впливу, посиленню впливу своєї фірми, мінімізації впливу конкуренції, вивченні досвіду.

**Стратегія концентричної диверсифікації** – базується на пошуку і використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі.

**Стратегія продажів** – розробляється для збутових підрозділів компанії, визначаючи для них обсяги і графіки продажів, ціни, знижки, післяпродажне обслуговування та інші фактори, що впливають на збут.

**Стратегія репозиціонування** – ґрунтується на зміні позиції продукту у свідомості споживачів за рахунок реклами, зміні його деяких властивостей, ціни.

**Стратегія розвитку продукту** – передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

**Стратегія соціальної відповідальності** – визначає принципи поведінки компанії і її зобов'язання перед державою та суспільством, клієнтами, персоналом компанії, конкурентами, постачальниками.

**Стратегія управління персоналом** – це підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

**Стратегія формування й підтримки іміджу** (стратегія PR — Public Relations) – ця стратегія, спрямована на створення позитивного іміджу компанії в суспільній свідомості шляхом її участі в діяльності, спрямованій на соціальний прогрес, підтримку малозабезпечених верств населення, виробництво товарів і послуг, що відповідають заявленим у рекламі характеристикам.

**TQM (Всеосяжний менеджмент якості)** – стратегія розвитку компанії на основі висування якості продукції та послуг, як головної мети і пріоритетного критерію оцінки ефективності розвитку.

**Товарна стратегія** – це комплекс дій, спрямованих на формування ефективної виробничої програми підприємства.

**Товарна стратегія інноваційних товарів** — це комплекс цілей і принципів, що дають змогу розподілити необхідні ресурси на період, що охоплює планування інновації, визначення цілей і принципів розроблення інноваційного товару.

**Фінансова стратегія** – визначає способи залучення і обсяги залучених фінансових ресурсів, співвідношення між власним і позиковим капіталом, основні показники ефективності фінансово-економічної діяльності, принципи управління грошовими потоками, розрахунки з кредиторами та інші ключові фінансові характеристики.

**Функціональна стратегія** – являє собою план дій окремого підрозділу чи ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу.

### **Предметний покажчик**

Банкрутство

Варіація товару

Виробнича стратегія

Головна ( корпоративна) стратегія організації

Диференціація товару

Еталонні стратегії

Злиття

Інвестиційна стратегія

Інноваційна стратегія

Інноваційний капітал

Кадрова стратегія

Кастомізація

Клієнтський капітал

Логістична стратегія

Маркетингова стратегія

Операційний (процесний) капітал

Організаційні стратегії

Продуктова стратегія

Реінжиніринг

Реструктуризація

Ресурсна стратегія

Ресурсна стратегія

Ринкова (збутова) стратегія

Стратегії бізнес-одиниць

Стратегії зростання

Стратегії команд, робочих груп і працівників

Стратегії скорочення

Стратегії стабілізації

Стратегія «збору врожаю».

Стратегія вертикальної випереджаючої інтеграції.

Стратегія вибору та розвитку технологій

Стратегія горизонтальної диверсифікації.

Стратегія горизонтальної інтеграції.

Стратегія диверсифікації

Стратегія диверсифікованого росту.

Стратегія динамічного зростання

Стратегія диференціації  
Стратегія досліджень і розробок  
Стратегія елімінації товару  
Стратегія зворотної вертикальної інтеграції.  
Стратегія інноваційних ресурсів  
Стратегія інтегрованого росту.  
Стратегія інтелектуальних ресурсів  
Стратегія інформаційних ресурсів  
Стратегія конгломеративної диверсифікації.  
Стратегія концентричної диверсифікації.  
Стратегія концентрованого росту.  
Стратегія лідерства по витратах  
Стратегія ліквідації.  
Стратегія повільного зростання  
Стратегія помірного зростання  
Стратегія посилення позиції на ринку.  
Стратегія продажів  
Стратегія репозиціонування  
Стратегія розвитку продукту  
Стратегія розвитку ринку  
Стратегія скорочення витрат.  
Стратегія скорочення зон господарювання.  
Стратегія скорочення.  
Стратегія соціальної відповідальності  
Стратегія стрибкоподібного зростання  
Стратегія суперзростання або гіперзростання  
Стратегія технічних та технологічних ресурсів  
Стратегія уповільнення зростання  
Стратегія фінансово – інвестиційних ресурсів  
Стратегія фокусування  
Стратегія формування й підтримки іміджу  
Структурний капітал

Товарна стратегія  
Товарна стратегія інноваційних товарів  
Товарна стратегія підприємства  
TQM (Всеосяжний менеджмент якості)

Фінансова стратегія  
Фінансова стратегія  
Функціональні стратегії організації

### **Література**

1. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. К. 2002, -242с.



2. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
3. О.М. Скібіцький Стратегічний менеджмент: Навч. посіб.,- К.: Центр навчальної літератури, 2006, - 312с.
4. // Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ. N42(173) 2006
5. J.A.Pierce 11,R.V.Robinson Jr. Strategic management: Strategy Formulation and Implementation. 3d ed.Irwin, Homewood, 1988
6. Стратегічний менеджмент. Під ред. Петрова А.Н. Спб, Пітер, 2005.
7. L.W.Rue,P.G.Holland. Strategic Management: Concepts and Experiences. 2d ed. N.Y Mac Graw Hill. 1989
8. R.Cartright. Strategies for Hypergrowth. Capstone Publishing, Oxford, 2002
9. Садеков А. А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: Елект.конспект лекцій для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання / А. А. Садеков, О. Ю. Гусєва. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. -129 с.
10. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова – Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. – 227 с..
11. Сіренко Н. М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України : монографія / Н. М. Сіренко. – Миколаїв, 2010. –416 с.
12. [http://pidruchniki.com/10810806/menedzhment/priynyattya\\_rishen\\_mizhnarodnih\\_korporatsiyah](http://pidruchniki.com/10810806/menedzhment/priynyattya_rishen_mizhnarodnih_korporatsiyah)
13. <http://library.if.ua/book/32/2147.html>
14. <http://ipinform.ru/razvitie-biznesa/strategii/etalonnye-strategii-razvitiya-biznesa.html>
15. [http://lubbook.net/book\\_222\\_glava\\_15\\_TEMA\\_14\\_ROZROBKA\\_STRATEGII.html](http://lubbook.net/book_222_glava_15_TEMA_14_ROZROBKA_STRATEGII.html).
16. <http://library.if.ua/book/4/498.html>
17. <http://www.docfjow.ru/Information/Presentations/Vest-Meta/news.htm>
18. Куденко В. І., Євтушенко Г. І. Людський капітал як фактор соціального захисту населення: проблеми зміцнення // Зайнятість та ринок праці: міжвідомчий науковий збірник. — К. — № 10. — С. 136—145.
19. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник.-К.: Знання, 2004.-535с.-(Вища освіта ХХІ століття).
20. Мурашко М.І. Інтелектуальний капітал як елемент економічного зростання України // Демографія та соціальна політика №2. 2007.с.116-128.

## РОЗДІЛ 7. ПОРТФЕЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

7.1 Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки.

7.2 Використання матриць І. Ансоффа, BCG, GE/McKinsey, DPM, A.D. Little, Хассі, Томпсона та Стрікланда.

7.3 SPACE – аналіз.

**Вивчивши матеріали розділу 7,**

**Ви будете знати:**

- ✓ сутність портфельного аналізу;
- ✓ поняття стратегічної бізнес-одиниці;
- ✓ сутність та особливості матриці «зростання ринку — частка ринку» Бостонської консалтингової групи.
- ✓ сутність та особливості матриці «привабливість — конкурентоспроможність» (матриця General Electric та матриця керованої політики).
- ✓ сутність та особливості матриці «конкурентоспроможність — стадія життєвого циклу» Артура Д. Літгла.
- ✓ сутність та особливості матриці Хассі.

**Ви будете вміти:**

- ✓ визначати спрямування стратегічного управління на підприємстві (організації);
- ✓ розуміти значення стратегічного управління та приймати рішення у процесі ускладнення управління підприємством;
- ✓ розрізняти та створювати концепції управління у залежності від цілі стратегії та ринкової кон'юнктури;
- ✓ використовувати методи пакетного менеджменту та будувати матриці оцінки «портфелю підприємства» на основі різноманітних критеріїв для подальшого аналізу і прийняття стратегічних рішень по управлінню підприємством;
- ✓ на основі наведених прикладів і практичних ситуацій використовувати матриці оцінки «портфелю підприємства» у практичній діяльності;

**Мета:** ознайомлення з поняттям «портфелю підприємства» у стратегічному управлінні, метою його розробки, методами пакетного менеджменту для аналізу «портфелю підприємства» та їх особливостями.

**Ключові слова:** місія, ціль, пріоритети, ресурси, ринок, системність, компетентність, конкуренція, концепція стратегічного управління, портфельний аналіз, стратегічна бізнес одиниця, стратегічне планування, стратегічне управління, матриці портфельного аналізу, стратегічний потенціал, стратегія.

## Тема 7.1. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки.

У світовій практиці застосовуються два пов'язаних між собою види стратегії. Одна з них називається портфельною, інша – конкурентною. Портфельна стратегія виступає як сучасна версія концепції “бізнесу, яким займається фірма”, а конкурентна стратегія визначає різноманітні підходи, за допомогою яких фірма буде діяти у кожній стратегічній області бізнесу (СЗГ-стратегічній зоні господарювання). А.А. Томпсон визначає портфельну стратегію як «стратегію комплектування найважливіших зон господарювання, призначення якої – ефективне балансування напрямків діяльності фірми, пов'язаних з отриманням доходів, розробкою і випуском нових товарів, виходом з ринку, підтриманням наявного рівня продажу» [1; стр. 85].

Визначення господарського портфеля підприємства є однією з найважливіших складових процесу стратегічного планування. Якщо представити останній як сукупність взаємозалежних етапів, то планування господарського портфеля буде на третьому шаблі після формулювання місії підприємства та його стратегічних цілей.

Під *господарським портфелем*, або *бізнес-портфелем* (англ. *business portfolio*), розуміється певний набір видів діяльності та/або товарів, якими займається підприємство.

Господарський портфель вважається вдалим, якщо дає змогу узгодити сильні (*strength*) та слабкі (*weaknesses*) сторони підприємства із загрозами (*threats*) та можливостями (*opportunities*) з боку зовнішнього ринкового середовища. Сильні сторони підприємства спрямовуються на подолання ринкових загроз, а можливості ринку використовуються для нівелювання слабких сторін підприємства.

Для оптимізації господарського портфелю підприємства використовується *портфельний аналіз* (англ. *portfolio analysis*). Його основна ідея запозичена зі сфери фінансового менеджменту та пов'язана з розробленою Г. Марковицем у 50-х роках минулого століття теорією ефективного портфеля цінних паперів. Г. Марковиц оцінював окремі види інвестицій не за прибутковістю та ризиком окремо, а за сукупністю цих факторів.

Головне завдання при формуванні портфелю інвестицій – вибір оптимальної його структури, тобто визначення частки капіталу, яку необхідно вкласти в той чи інший вид цінних паперів [7; с.186].

Починаючи з 70-х років ХХ ст. цей метод фінансового аналізу набув широкого застосування в галузі стратегічного планування, особливо у сфері підприємництва та маркетингу.

Аналогічно до інвестування коштів до портфелю цінних паперів уся діяльність підприємства стала розглядатися як портфель, що складається з різних стратегічних бізнес-одиниць (СБО, англ. *Strategic Business Units*). Причому, як і під час аналізу фінансового портфеля, основним предметом оцінки став рівноважний стан виробничої програми підприємства.

**СБО** — напрям діяльності підприємства з власного місією, цілями та, як наслідок, стратегією.

Дійсно, кожна бізнес-одиниця має відмінні від інших СБО:

- місію та цілі;
- цільовий ринок;
- ресурси;
- конкурентів;
- конкурентну перевагу;
- стратегію.

Стратегічними бізнес-одиницями можуть бути як підрозділи підприємства та асортиментні групи товарів, так і окремі товари й торгові марки. Кількість бізнес-одиниць визначається специфікою діяльності підприємства, його поточним становищем на ринку, стратегічними цілями, ресурсами тощо. Так, проведене в середині 80-х років минулого століття дослідження 1000 найбільших промислових підприємств США показало, що вони мають у середньому 30 СБО. Спеціалізоване підприємство може складатися і з однієї бізнес-одиниці.

Вважається, що для успішної діяльності підприємства на ринку його господарський портфель повинен містити бізнес-одиниці, які мають різні темпи зростання та обіймають різні частки ринку. При цьому склад портфеля підприємства є функцією балансу його грошових потоків. Наприклад, виробництво товарів, ринки яких мають високі темпи зростання, вимагає значних капіталовкладень. Продукти з невисокими темпами зростання, проте добре реалізовані на ринку, навпаки генерують надлишкові грошові потоки. Тому виробнику потрібні як перші, так і другі [3; с. 519].

Виділяють шість кроків проведення аналізу портфеля бізнесу.

Перший крок – вибір рівнів (ієрархію рівнів) в організації для проведення аналізу портфеля бізнесів.

Другий крок – фіксація одиниць аналізу, названих стратегічними бізнес-одиницями (СБО), для того щоб використовувати їх для позиціонування на матрицях аналізу портфеля бізнесів. Деякі фірми розглядають СБО як продуктово-ринкові сегменти.

Третій крок – визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів, для того щоб мати уяву про збирання необхідної інформації, а також для вибору змінних, по яких буде проводитись аналіз портфеля.

Четвертий крок – збирання та аналіз даних. При цьому виділяються чотири найважливіших напрямків:

- привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів у галузі,
- конкурентна позиція фірми в галузі, яка оцінюється по ключовим характеристикам конкурентоспроможності,
- можливості і погрози відносно фірми,
- ресурси і кваліфікація кадрів.

П'ятий крок – побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів, що повинні дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе прогнозувати майбутній стан змін.

Шостий крок – визначення бажаного портфеля бізнесів здійснюється відповідно до того, який з варіантів може краще сприяти досягнення фірмою своїх цілей [2; с. 120].

Кінцева мета портфельного аналізу полягає у визначенні розміру ресурсів (грошей, часу та ін.), що виділяються кожній бізнес-одиниці. Для всіх різновидів портфельного аналізу характерна побудова двовимірного поля оцінки, на якому розміщуються об'єкти дослідження (рис. 7.1). Спочатку вони аналізуються відповідно до величини їх характеристик, потім розробляються рекомендації щодо їх подальшого розвитку.

Для різних портфельних моделей характерна наявність однієї внутрішньої та однієї зовнішньої характеристики. Внутрішня характеристика демонструє оцінку становища об'єкта дослідження (наприклад, відносну частку ринку, конкурентні переваги). Зовнішня характеристика відображає можливості розвитку об'єкта дослідження, що містяться у зовнішньому середовищі (наприклад, темпи зростання або привабливість ринку).

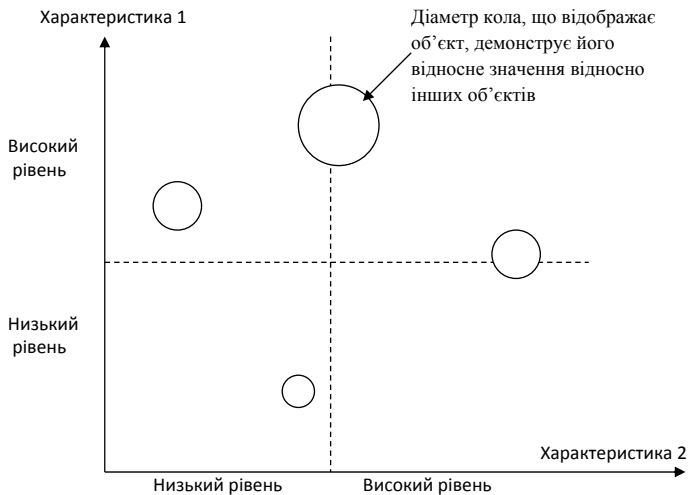


Рис. 7.1. Базовий вигляд матриці портфельного аналізу.

#### **Загальні недоліки портфельного аналізу:**

- помилкове припущення щодо наявності гомогенних усередині та гетерогенних СБО (спростовується наявністю зв'язків між підрозділами / асортиментними групами / товарами / торговими марками підприємства);
- велика кількість факторів, що використовуються для оцінки СБО (призводить до «втрати» дійсно вагомих для конкретної ситуації факторів, які «губляться» у загальній масі інших);
- складність розробки нормативних стратегій на основі позиції СБО;

- статичність моделей, що відображають лише заданий плановий проміжок часу.

Найбільш відомими інструментами портфельного аналізу є такі:

- матриця «продукт – ринок» І. Ансоффа;
- матриця «зростання ринку — частка ринку» Бостонської консалтингової групи;
- матриці «привабливість — конкурентоспроможність» (матриця корпорації *General Electric* та матриця керованої політики);
- матриця «конкурентоспроможність — стадія життєвого циклу» Артура Д. Літгла;
- матриця Хассі;
- матриця «зростання ринку — конкурентні позиції підприємства» Томпсона та Стріклєнда [3; с. 521].

Обмежуватись при аналізі портфелю тільки одним типом матриці нерозумно. Якщо всі необхідні дані доступні, то повинні бути побудовані всі матриці, так як портфель може бути оцінений з різних позицій. Менеджерами компанії вимагається розуміння: 1) набору галузей у яких функціонують підрозділи; 2) потенційних можливостей розвитку портфелю; 3) стратегічного положення кожного виду бізнесу у конкретній галузі; 4) варіантів рішень по розподілу фінансів і ресурсів. Використання усіх матриць для вивчення диверсифікованого портфелю забезпечує таке розуміння. Але, як вказує А.Дж. Стріклєнд «диверсифікація не повинна становитись стратегічно пріоритетною, до того часу поки фірма не вичерпає всі можливості для росту у своїй сфері діяльності» [6; с. 397].

## **Тема 7.2. Використання матриць І. Ансоффа, BCG, GE/McKinsey, DPM, A.D. Little, Хассі, Томпсона та Стріклєнда.**

У стратегічному управлінні аналіз портфелю підприємства полягає переважно в аналізі структури, динаміки та якості окремих видів його бізнесу.

Один із найпоширеніших методів аналізу основних видів бізнесу підприємства — матричний.

Кожна фірма, як правило, поставляє на ринок кілька товарів чи послуг.

Окремі товари відіграють різну роль на ринку і мають неоднакову масу з погляду інтересів фірми. Тому, вибираючи стратегію фірми, необхідно диференціювати ці продукти. Розглянемо основні матриці, які використовуються в портфельному аналізі.

### **Матриця «продукт – ринок» І. Ансоффа.**

Матриця І. Ансоффа – американського спеціаліста з стратегічного менеджменту – описує використання можливих стратегій в умовах розширення ринку. Матриця «продукт – ринок» І. Ансоффа представлена на рис. 7.2.

Згідно зі схемою, підприємству необхідно визначити своє положення на ринку та направити свої зусилля на:

- більш глибоке впровадження існуючого товару на існуючий ринок;
- розширення рамок ринку із існуючими товарами на нових ринках;

- впровадження нових товарів на існуючих ринках;
- диверсифікації нових товарів на нових ринках.

Ринки \ Продукти	Існуючі	Нові
Існуючі	<p>Обробка ринку</p> <p>Посилення заходів маркетингу на існуючих ринках для існуючих продуктів з метою стабілізації або розширення місткості ринку: збільшення споживання (зниження ціни, збільшення місткості упаковки, зниження якості); залучення покупців конкуруючих продуктів; активізація латентної потреби (реклама, пропонування проб, зниження ціни)</p>	<p>Розвиток ринку</p> <p>Вихід на нові ринки з існуючими продуктами: збут на нових ринках (інтернаціоналізація, глобалізація); розширення функції продукту: пристосування існуючого продукту до вимог певних сегментів (сегментування ринку)</p>
Нові	<p>Розвиток</p> <p>Продаж нових продуктів на існуючих ринках: запровадження дійсно нових товарів, квазінових, нових лише для підприємства</p>	<p>Диверсифікація</p> <p>Продаж нових продуктів на нових ринках (різні технології, різні канали збуту), що пов'язано з діяльністю на стагнуючих ринках, необхідністю зниження ризику, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту</p>

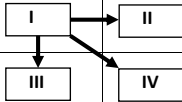


Рис. 7.2. Матриця «продукт — ринок» І. Ансоффа.

Практика західного менеджменту свідчить, що ймовірність успіху окремих стратегій зростання неоднакова внаслідок зменшення синергійного ефекту: для старого товару на старому ринку цей ефект складає 50 %, для нового товару на старому ринку – 33 %, для старого товару на новому ринку – 20 %, для нового товару на новому ринку – 5 %.

Перевагою матриці І. Ансоффа є простота та наглядність представлених можливих стратегій, а недоліком – одностороння орієнтація на розвиток лише двох факторів (товар – ринок) [2 ; с. 120].

### Матриця «зростання ринку — частка ринку» BCG.

Матриця «зростання ринку — частка ринку» (англ. *growth-share matrix*) була розроблена американською консалтинговою фірмою *Boston Consulting Group* наприкінці 60-х років минулого століття. Тому в літературі її найчастіше називають матрицею Бостонської консалтингової групи (або скорочено «матриця БКГ»). В основі моделі лежать дві концепції: життєвого циклу товару (впливає на темпи зростання ринку) та кривої досвіду (визначає відносну частку ринку). Дія ефекту досвіду виявляється у тому, що *велика частка ринку* автоматично означає наявність на підприємстві конкурентної переваги за витратами. І навпаки, *мала частка ринку* відповідає підвищеним витратам. З цієї гіпотези випливає, що, продаючи продукцію за ринковими цінами, найбільший конкурент буде

демонструвати найвищі показники рентабельності, генеруючи максимальні фінансові потоки.

Ефективне функціонування підприємства на *ринку з високим темпом зростання* вимагає додаткових джерел фінансування зростання, які спрямовуються на розширення виробництва, інтенсифікацію збутових та комунікаційних зусиль тощо. І навпаки, товари на *ринку з малим темпом зростання* не мають потреби у суттєвих інвестиціях. Таким чином, підприємство має прагнути до збалансованості свого товарного портфеля, яка досягається за рахунок наявності в ньому товарів, що перебувають на різних етапах життєвого циклу. Наслідком цієї гіпотези є те, що фінансові потреби товарів на ринку, що зростає, є набагато вищими, ніж у товарів на ринках, що стагнують.

Як було зазначено раніше, всі матриці портфельного аналізу розглядають підприємство як сукупність стратегічних бізнес-одиниць.

Залежно від позиції в матриці БКГ розрізняють чотири основні типи СБО (рис. 7.3): «знаки питання» (*question marks*), «зірки» (*stars*), «дійні корови» (*cash cows*) та «собаки» (*dogs*) [3; с. 522].

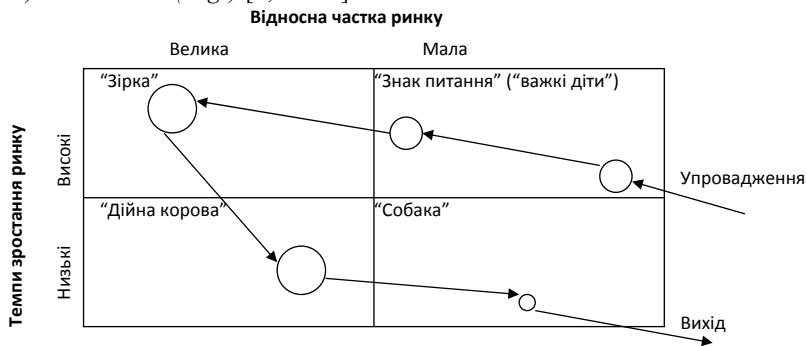


Рис. 7.3. Матриця «зростання – частка ринку» БКГ [5; с. 397–398].

Горизонтальна вісь матриці показує частку ринку, яку займає СБО відносно лідера ринку. Якщо обсяги збуту менші, ніж у лідера, то СБО потрапляє до правої частини матриці, якщо більші — то до лівої.

Вертикальна вісь матриці показує річні темпи зростання галузевого ринку; вони можуть бути високі чи низькі. Стратегічні бізнес-одиниці, які потрапили до правого верхнього квадрата, називають «знаками питання», чи «важкими дітьми»; це проблемні напрями бізнесу. Ті СБО, що потрапили до правого нижнього кута, класифікують як «собак», до лівого верхнього — як «зірок», лівого нижнього — як «дійних корів».

**«Знаки питання»** (швидке зростання / мала частка ринку)

Ці СБО перебувають на початковому етапі життєвого циклу. Вони функціонують на ринку, що швидко зростає, але обіймають лише невелику його частку. Тому основна мета «знаків питання» полягає у збільшенні частки ринку за рахунок використання наступальних стратегій та великих інвестицій. У такий спосіб ці СБО намагаються отримати можливість використовувати ефект досвіду.



СБО цієї групи вимагають набагато більших фінансових засобів для підтримки зростання, аніж приносять прибуток. Вони перебувають у менш вигідному становищі, ніж лідер, проте мають шанси на успіх, оскільки ринок продовжує розширюватись. Якщо не забезпечувати цим СБО фінансової підтримки, то у міру просування кривою життєвого циклу вони будуть перетворюватись на «собак».

**Можливі стратегічні рішення:** вкладати інвестиції у збільшення частки ринку тих СБО, які виявляють тенденції до зростання, та деінвестувати, позбуватися інших.

**«Зірки»** (швидке зростання / велика частка ринку)

Це бізнес-одиниці — лідери, які перебувають на етапі зростання. «Зірки» приносять певний прибуток, який спрямовується на зміцнення їх власної позиції на ринку. Вони теж вимагають значних коштів для підтримки зростання. З уповільненням зростання або стагнації збуту «зірки» перетворюються на «дійних корів».

**Можливі стратегічні рішення:** вкладати інвестиції для збереження або збільшення частки ринку.

**«Дійні корови»** (повільне зростання / велика частка ринку)

Це СБО, що досягли етапу зрілості. Висока частка ринку дає змогу використовувати ефект масштабу виробництва, що робить «дійних корів» лідерами за витратами. Ці бізнес-одиниці генерують більше фінансових засобів, ніж потрібно для підтримки їх власної частки ринку. Тому вони є джерелами фінансування для інших СБО.

**Можливі стратегічні рішення:** підтримувати або експлуатувати для інвестування «знаків питання» та процесу досліджень і розробок.

**«Собаки»** (повільне зростання / мала частка ринку)

Це найбезперспективніша позиція на ринку. Бізнес-одиниці, що потрапили до цієї сфери, перебувають на етапі насичення та стагнації. Їх збереження в господарському портфелі зазвичай супроводжується великими витратами коштів за незначних шансів на поліпшення ситуації. Тому доки вони приносять прибуток, рекомендується інвестувати його у розвиток «знаків питання» та «зірок». Однак, як тільки виникнуть побоювання, що ці СБО стануть збитковими, варто провести їх деінвестування та протягом певного часу виключити їх з портфеля підприємства.

**Можливі стратегічні рішення:** спрямувати зусилля на забезпечення прибутковості, зниження витрат або виведення з ринку.

**Переваги матриці БКГ:**

- простота використання;
- наочність представлення управлінських проблем підприємства;
- можливість використання як моделі для генерування стратегій.

**Недоліки матриці БКГ:**

- оцінка СБО лише за двома критеріями та ігнорування показників якості, витрат на маркетинг, інтенсивності інвестицій тощо;
- неможливість точно оцінити СБО, які займають середню позицію; складність, а часом і неможливість, визначення частки ринку та темпів його зростання [3; с.530].

### Матриця General Electric/McKinsey

Матриця БКГ є спрощеною, оскільки не повністю враховує вплив факторів ринкового середовища на підприємство та галузь у цілому. Тому низка найкрупніших корпорацій світу використовує матрицю «три на три», визначаючи свої позиції на основі ринкової/галузевої привабливості та сили/конкурентоспроможності підприємства на цьому ринку/в галузі. Ця матриця є більш комплексною, ніж Бостонська, оскільки оперує з кумулятивними показниками. Наприклад, відносна частка ринку в матриці БКГ є складовою привабливості ринку, а темп зростання ринку — конкурентоспроможності підприємства.

Уперше модель, що отримала назву *матриці GE*, застосували фахівці корпорації *General Electric* та консалтингової фірми *McKinsey* на початку 1970-х років для порівняльного аналізу власного диверсифікованого портфеля, що складався з 43 напрямів комерційної діяльності. Вони визначали позиції бізнесу за допомогою факторів мікро- та макроркетингового середовища, які є джерелами сильних та слабких сторін підприємства, загроз та можливостей для його ефективної діяльності (SWOT-аналіз). Матриця GE виділяла три можливих значення кожного з цих параметрів: діловий вплив (конкурентоспроможність) підприємства та привабливість ринку / галузі могли бути високими, середніми або низькими (рис. 7.4) [3; с. 530].

#### Довготермінова привабливість галузі

		Висока	Середня	Низька
<b>Конкурентна позиція</b>	<b>Сильна</b>	<i>Лідер-1</i> Зростання Пошуки шляхів лідидування Максимізація інвестицій Збереження сильних сторін	<i>Лідер-3</i> Вибіркове зростання (пошук перспективних сегментів) Контрольоване інвестування Підтримка позиції	<i>Генератор прибутку</i> Підтримка “граничної” позиції Стабілізація Пошуки готівки Інвестування в підтримку рівня
	<b>Середня</b>	<i>Лідер-2</i> Вибіркове зростання Оцінювання потенціалу для лідидування за допомогою сегментації Визначення слабкостей і запобігання їм Підтримування сильних сторін за допомогою контрольованого інвестування	“ <i>Середній бізнес</i> ” Стабілізація Визначення сегментів, що зростають Вибіркове інвестування Скорочення в окремих напрямах	<i>Аутсайдер-2</i> Скорочення напрямку (асортименту) Мінімізація інвестицій (“збирання врожаю”) Відмова чи плановий вихід
	<b>Слабка</b>	<i>Сумнівний бізнес</i> Стабілізація Пошуки ніш Розгляд варіантів придбання (значні інвестиції) Планове скорочення	<i>Аутсайдер-1</i> Стабілізація Пошуки ніш (вибіркове інвестування) Розгляд варіанта виходу (“збирання врожаю”)	<i>Аутсайдер-3</i> Відмова від інвестицій Швидкий вихід Ліквідація

Рис. 7.4. Матриця General Electric/McKinsey для аналізу привабливості галузі та конкурентної позиції

Головна особливість зазначеної матриці полягає в тому, що її побудовано на основі не єдиного показника, а інтегральних (комплексних, системних) критеріїв.

Кількісна оцінка інтегрального критерію матриці — *конкурентної позиції* стратегічного господарського підрозділу підприємства — залежить від таких чинників:

- відносної частки ринку;
- рівня прибутку щодо конкурентів;
- відносного рівня витрат;
- можливості перевершити конкурентів за якістю товару та цінами;
- знання споживачів і ринків;
- адекватності технологічних ноу-хау;
- наявності потрібних конкурентних переваг;
- рівня менеджменту.

Інтегральний критерій визначення *довготермінової привабливості галузі* (виду діяльності, напряму бізнесу) містить такі складові:

- ємність ринку й темпи його зростання;
- технологічні вимоги;
- інтенсивність конкуренції;
- вхідні та вихідні бар'єри;
- сезонні та циклічні коливання;
- потреби в капіталовкладеннях;
- загрози для галузі та її можливості;
- межі прибутковості галузі (ретроспективні та перспективні);
- вплив соціальних, екологічних, правових і демографічних факторів;
- особливості державного регулювання.

Застосування матриці «GE / McKinsey» в ході стратегічного аналізу має такі *переваги*:

- використання інтегральних, комплексних критеріїв дає змогу оцінити вплив багатьох факторів (а не тільки двох, як у матриці БКГ) на стан бізнесу підрозділів, і прийняти обґрунтованіші рішення щодо інвестування в їх розвиток;

- збільшення кількості секторів матриці до дев'яти дає змогу точніше оцінити довгострокову привабливість ринку та конкурентну позицію стратегічних господарських підрозділів підприємства на ньому;

- матриця показує напрям інвестування в ті види бізнесу, які найвірогідніше досягнуть конкурентних переваг і зможуть краще функціонувати.

*Недоліки* матриці «GE / McKinsey» такі:

- вона рекомендує надто поверхові стратегії, які можна використати лише як орієнтир для подальшого аналізу, але важко розглядати як рекомендацію для остаточного стратегічного рішення;

- модель статична, і це призводить до неправильної оцінки перспективи бізнес-одиниць;

- оцінки позицій бізнес-одиниць суб'єктивні (на відміну від матриці БКГ), тому варто залучати незалежних експертів;

- не взято до уваги потребу в стратегічній координації між різними видами діяльності;

- теоретичні рекомендації матриці «GE / McKinsey» (як і всіх інших матриць) часто не збігаються з розвитком подій у реальному бізнесі [5; с. 402–407].

#### **Матриця керованої політики DPM**

Хімічна компанія *Shell Chemical Company* розробила аналогічну портфельну модель, що отримала назву матриці керованої політики або DPM (від англ. *Direct Policy Matrix*). Основними критеріями оцінки в цій матриці є конкурентні можливості (аналогічно до ділового впливу/конкурентної позиції в матриці GE) та перспективи прибутковості сектора ринку (аналогічно до привабливості галузі в матриці GE).

Основна відмінність між цими матрицями полягає в тому, що в матриці DPM (порівняно з матрицею GE) зроблено ще більший акцент на кількісних показниках бізнесу. У матриці БКГ критерій стратегічного вибору ґрунтується на потоці готівки — показнику короткострокового планування, а в матриці GE — на оцінках віддачі інвестицій — показнику довгострокового планування. На відміну від цих моделей матриця DPM пропонує враховувати обидва ці показники під час прийняття стратегічних рішень.

Основна ідея матриці DPM запозичена з матриці БКГ: загальна стратегія підприємства має забезпечувати підтримку балансу між грошовим надлишком та його дефіцитом шляхом регулярного розвитку нових перспективних видів бізнесу, що ґрунтуються на останніх досягненнях НТП. Розвиток нових напрямів діяльності буде поглинати надлишки грошової маси, що породжуються видами бізнесу на стадії зрілості. Матриця закликає перерозподіляти фінансові потоки з бізнес-галузей, що породжують грошову масу, до бізнес-галузей з високим потенціалом віддачі інвестицій у майбутньому.

При оцінюванні *привабливості ринку / ринкового сегмента* враховуються такі фактори:

- розмір ринку/сегмента;
- темпи зростання ринку/сегмента;
- фінансова спроможність споживачів,
- досяжність ринку/сегмента (географічне розташування, наявність бар'єрів

для входу);

- інтенсивність конкуренції на ринку/сегмента;
- характер попиту на продукцію підприємства,
- мотивації споживачів при купівлі тощо.

Оцінка *конкурентоспроможності СБО* здійснюється в порівнянні з конкурентами за такими критеріями:

- частка ринку підприємства;
- ступінь поінформованості/прихильності марці;
- інновативність продукції підприємства;
- ціна;
- витрати виробництва;
- якість продукції (естетичність, ергономічність, надійність, безпечність

тощо);

- корисний ефект від продукту (вигода від його придбання за винятком витрат на купівлю та експлуатацію);

- якість обслуговування клієнтів;
- розмір інвестицій до НДДКР тощо.

Матриця DPM показує становище підприємства на ринку, що дає змогу скорегувати його ринкову стратегію. Вона є не тільки інструментом оптимізації господарського портфеля підприємства, її можна з успіхом використовувати також під час вибору стратегії охоплення ринку, оскільки дає змогу оцінити привабливість різних сегментів та конкурентоспроможність підприємства на кожному з них. Таким чином, матриця керованої політики може бути інструментом узгодження загроз і можливостей ринкового середовища з сильними та слабкими сторонами підприємства. Загальні стратегічні альтернативи матриці DPM (рис. 7.5).

<b>Привабливість ринку</b>	<b>Висока</b>	<i>Захистити позицію</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Інвестувати для максимально можливого зростання;</li> <li>• концентрувати зусилля на збереженні впливу</li> </ul>	<i>Інвестувати до розвитку</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вести боротьбу за лідерство;</li> <li>• брати за основу лише сильні сторони;</li> <li>• підкріплювати вразливі місця</li> </ul>	<i>Розвиватися вибірково</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Спеціалізуватися на обмеженій кількості сильних сторін;</li> <li>• шукати можливості подолання слабких місць;</li> <li>• виходити з ринку, якщо немає перспектив зростання</li> </ul>
	<b>Середня</b>	<i>Розвиватися вибірково</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилено інвестувати в найбільш привабливі сегменти;</li> <li>• розвивати здатність протистояти конкуренції;</li> <li>• збільшувати прибутковість за рахунок зростання продуктивності</li> </ul>	<i>Вибірковість / управління для прибутку</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Захистити існуючу програму;</li> <li>• концентрувати інвестиції у сегментах з гарною прибутковістю та відносно низьким ризиком</li> </ul>	<i>Обмежене розширення або експлуатація</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Шукати можливості для розширення без особливого ризику (мінімізувати інвестиції та раціоналізувати діяльність)</li> </ul>
	<b>Низька</b>	<i>Зберігати та перенаправлятися</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отримувати поточний прибуток;</li> <li>• концентруватися на привабливих сегментах;</li> <li>• охороняти сильні сторони</li> </ul>	<i>Керувати для прибутку</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Охороняти позиції у найбільш прибуткових сегментах;</li> <li>• модернізувати товарний асортимент;</li> <li>• мінімізувати інвестиції</li> </ul>	<i>Виводити з ринку</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продати у момент, коли можна отримати найбільшу суму грошей;</li> <li>• скорочувати постійні витрати та мінімізувати інвестиції</li> </ul>
		<b>Висока</b>	<b>Середня</b>	<b>Низька</b>

**Конкурентоспроможність підприємства на ринку**

Рис. 7.5. Загальні стратегічні альтернативи матриці DPM [3 ; с. 531-533].

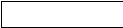
**Матриця «конкурентоспроможність — стадія життєвого циклу» Артура Д. Літгла**


Матриця Артура Д. Літгла є ще одним інструментом аналізу СБО, господарського та продуктового портфеля підприємства. Оцінковими характеристиками є стадія життєвого циклу бізнес-одиниці та її конкурентоспроможність на ринку. Визначення значення першої характеристики вимагає побудови кривої життєвого циклу. Вихідними даними для цього найчастіше є обсяги продажу товарних категорій або торгових марок, які утворюють продуктивний портфель підприємства. Конкурентоспроможність

(аналогічно до матриці DPM) є інтегральною характеристикою, яка передбачає врахування багатьох факторів (наприклад, ефективності досліджень ринку, інтегрованості комунікативних звернень, широти збутової мережі тощо).

Аналізовані СБО можуть потрапити до однієї з трьох зон вибору стратегій (рис. 7.6).

Конкурентоспроможність	Етап життєвого циклу			
	Виведення на ринок	Зростання	Зрілість	Стагнація
Домінування				
Сильна позиція				
Сприятлива позиція				
Надійна позиція				
Слабка позиція				
Нежиттєздатна позиція				

 Широкий діапазон вибору стратегій

 Обережний селективний розвиток


 Небезпека: відхід до ринкової ніші, відмова від ринку або ліквідація ринку

Рис. 7.6. Матриця «конкурентоспроможність — стадія життєвого циклу»  
Артура Д. Літла

Найбільш широкий діапазон вибору стратегій мають «молоді» бізнес-одиниці, що займають домінуюче становище на ринку. «Старі» неконкурентоспроможні бізнес-одиниці, розташовані в правому нижньому куті матриці, вимагають найбільш радикальних рішень, пов'язаних із різким скороченням або ліквідацією цього бізнесу.

Таким чином, Артур Д. Літл пов'язав різні конкурентні позиції (від домінуючої до слабкої) та завдання щодо їх зміни або збереження на різних етапах життєвого циклу бізнес-одиниці. У табл. 7.1 показані можливі стратегії для різного положення СБО в матриці.

Таблиця 7.1.

#### Загальні стратегічні альтернативи матриці Артура Д. Літла

Конкурентоспроможність	Етап життєвого циклу			
	Виведення на ринок	Зростання	Зрілість	Стагнація
Домінування	Посилено збільшувати частку ринку	Утримувати позицію	Утримувати позицію	-
	Утримувати позицію	Утримувати частку ринку	Розвиватися разом із галуззю	Утримувати позицію
Сильна позиція	Спробувати поліпшити свою позицію	Спробувати поліпшити свою позицію	Утримувати позицію	-
	Посилено збільшувати частку ринку	Утримувати частку ринку	Розвиватися разом із галуззю	Утримувати позицію

Конкуренція	Етап життєвого циклу			
	Введення на ринок	Зростання	Зрілість	Стагнація
Сприятлива позиція	Вибірково або масово збільшувати частку ринку	Спробувати поліпшити свою позицію	Охороняти або підтримувати	Видобувати кошти
	Вибірково спробувати поліпшити свою позицію	Вибірково збільшувати частку ринку	Знайти нішу ринку та намагатися зберегти її	Поступово виходити з ринку
Надійна позиція	Вибірково поліпшувати свою позицію	Знайти нішу ринку та зберегти її	Знайти нішу ринку та утримуватися на ній або поступово виходити з ринку	Поступово виходити з ринку
Слабка позиція	Зростати або виходити з ринку	Обертатися або залишити ринок	Обертатися або поступово виходити з ринку	Залишити ринок

Джерело: Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. — СПб. : Питер, 2000. — С. 96—104, 239—243.

### Матриця Хассі

Матриця Хассі дає змогу аналізувати еволюцію конкурентної позиції для кожної СБО (рис. 7.7). Основна ідея матриці полягає в тому, що збереження частки на ринку, що зростає, потребує від підприємства таких самих темпів зростання обсягів продажу, які демонструє ринок. Наприклад, якщо темпи зростання ринку дорівнюють 10 %, то для збереження своєї частки підприємству варто збільшити обсяги продажу на 10 %.

Середній темп зростання глобального попиту на товар на ринку

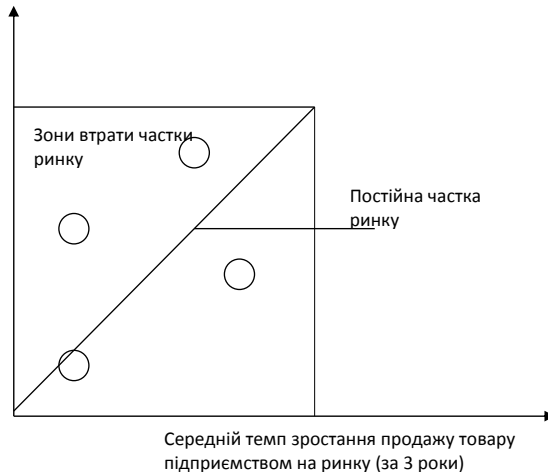


Рис. 7.7. Матриця Хассі.

Матриця Хассі є ефективним інструментом стратегічного планування, оскільки дає змогу визначити мінімальні темпи зростання обсягів продажу, необхідні для збереження позиції на ринку. Якщо підприємство хоче розширити свій вплив на ринку, його показники зростання повинні перевищувати темпи зростання глобального попиту на продукцію [5; с. 531-533].

**Матриця «зростання ринку — конкурентні позиції підприємства» Томпсона та Стріклєнда.**

А. Томпсон і А. Стріклєнд запропонували матрицю вибору стратегії залежно від темпів зростання галузевого ринку та конкурентної позиції підприємства (рис. 7.8).

<b>Швидке зростання ринку</b>	
1. Перегляд стратегій концентрації 2. Горизонтальна інтеграція чи злиття 3. Скорочення 4. Ліквідація	1. Концентрація 2. Вертикальна інтеграція 3. Концентрована диверсифікація
<b>Слабка конкурентна позиція</b>	<b>Сильна конкурентна позиція</b>
1. Зменшення витрат 2. Диверсифікація 3. Скорочення 4. Ліквідація	1. Концентрована диверсифікація 2. Конгломератна диверсифікація 3. Спільне підприємство в новій галузі
<b>Повільне зростання ринку</b>	

Рис. 7.8 Матриця Томпсона та Стріклєнда

За *сильної конкурентної позиції та високих темпів зростання ринку* підприємство має кілька варіантів розвитку:

- продовжувати концентруватися на одному виді бізнесу;
- намагатися зберегти та збільшити власну частку галузевого ринку й розвивати основні конкурентні переваги;
- капіталізувати прибуток для збереження сильної позиції в галузі, купуючи інші підприємства;
- провадити вертикальну інтеграцію, щоб зміцнити свої конкурентні позиції;
- провадити диверсифікацію в разі вповільнення зростання галузевого ринку.

У разі *слабкої конкурентної позиції на ринку з високими темпами розвитку* підприємство має:

- переглянути стратегію концентрації в одній сфері;
- якщо бракує ресурсів і знань та неможливо розвиватися самостійно, то для збільшення товарообігу об'єднатися з іншою компанією, щоб за рахунок її ресурсів підтримати власне виробництво;
- якщо матеріальних ресурсів достатньо, то провести вертикальну інтеграцію;
- провести диверсифікацію в споріднені чи нові галузі бізнесу;
- якщо названі варіанти не дали бажаного ефекту, згорнути один із видів діяльності (для диверсифікованої компанії) чи ліквідувати бізнес.



Можливі варіанти розвитку для підприємства зі *слабкою конкурентною позицією на ринку з невисокими темпами зростання* такі:

- перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для підвищення товарообігу);

- злиття з фірмою-конкурентом для підсилення конкурентних переваг;
- вертикальна інтеграція, якщо вона істотно посилить позиції підприємства;
- диверсифікація в споріднені чи інші галузі;
- «збирання врожаю» та подальший вихід із ринку;
- вихід із бізнесу за допомогою продажу підприємства іншій фірмі чи припинення операцій.

Стратегічні дії підприємства із *сильними конкурентними позиціями на ринку, що зростає*, мають бути такі:

- міжнародна експансія;
- диверсифікація в споріднені чи інші галузі;
- створення спільних підприємств у нових галузях;
- вертикальна інтеграція;
- продовження стратегії концентрації за допомогою захоплення частки ринку в слабких конкурентів [5; с. 399–400].

### **Тема 7.3. SPACE – аналіз.**

SPACE (strategic position and action evaluation — оцінка стратегічного становища та дій) — це комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку.

Для аналізу використовують такі *групи критеріїв* оцінювання стратегічного стану підприємства:

- фінансова сила підприємства (*виробничі витрати, рентабельність вкладеного капіталу, стабільність отриманого прибутку, рентабельність інвестицій, ліквідність, структура заборгованості, здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів*);

- конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку (*ємність ринку, частка підприємства на ринку та її динаміка, асортимент продукції, здатність до маркетингових заходів, можливість активно впливати на рівень ціни витрат, зв'язки зі споживачами, рентабельність продажу*);

- привабливість сектора (галузі), у якому діє підприємство (*особливості конкурентної ситуації в галузі, стадія життєвого циклу галузевого ринку, залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури, суспільна привабливість галузі, використання виробів галузі в інших галузях*);

- стабільність сектора (галузі), у якому діє підприємство (*тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку, ступінь інновації галузевого ринку, маркетингові та рекламні можливості галузі, вплив сезонних коливань попиту*).

стабільність прибутку (рентабельності), ступінь впливу закордонного капіталу).

Добираючи та формулюючи критерії оцінки, слід брати до уваги специфіку та завдання підприємства, його виробничі можливості, використовувану систему орієнтирів і організаційних цінностей. До проведення SPACE-аналізу залучають висококваліфікованих експертів із внутрішніх або зовнішніх консультантів.

Процес виконання SPACE-аналізу складається з кількох етапів.

1. *Організаційний*. Його мета — сформуванню групи розробки стратегії. У великих компаніях до її складу входять представники відділу стратегічного планування, а на підприємствах малого та середнього бізнесу — керівництво фірми, ключові менеджери й аналітики. Координатором і керівником групи розробки стратегії може бути зовнішній консультант. Після того, як склад групи сформовано, потрібно поділити її на робочі підгрупи, які працюватимуть паралельно, і призначити їх керівників.

2. *Визначення критеріїв оцінювання*. На цьому етапі розробляють конкретні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства та їх ієрархію, визначають фактори для кожного критерію. Будуючи ієрархію критеріїв, потрібно спиратися на їх “ваги”, сума яких у групі має дорівнювати одиниці. Згідно з методикою аналізу кожен критерій складається з кількох факторів, оцінюваних зазвичай за десятибальною шкалою від 1 до 10.

3. *Узгодження стратегії між підгрупами*. Результатом цього етапу має бути розробка для підприємства стратегії розвитку. За високого ступеня невизначеності робоча група може рекомендувати керівництву підприємства два-три варіанти стратегії. Остаточний варіант стратегії розвитку вибирають пізніше, коли ступінь невизначеності зменшиться [5; с. 368–371].

### Питання до самоперевірки

1. Дайте визначення стратегічній бізнес-одиниці. З якими СБО може оперувати підприємство?

2. Що таке бізнес-портфель підприємства? В яких випадках він може вважатися збалансованим?

3. Опишіть основну ідею портфельного аналізу. Які оцінкові характеристики найчастіше використовують під час аналізу бізнес-портфеля підприємства?

4. Які основні переваги та недоліки портфельного аналізу? Аргументуйте відповідь.

5. Опишіть алгоритм побудови матриці Бостонської консалтингової групи. Які висновки можна зробити на підставі цієї матриці?

6. Опишіть можливі сценарії еволюції СБО в матриці БКГ. Наведіть приклади.

7. Які основні переваги та недоліки матриці БКГ? Аргументуйте відповідь.

8. У чому полягає ключова відмінність між матрицею *General Electric* та матрицею керованої політики?

9. Опишіть алгоритм побудови матриці керованої політики. Які висновки можна зробити на підставі цієї матриці?

10. Опишіть можливі сценарії еволюції СБО в матриці DPM. Наведіть приклади.

11. Які основні переваги та недоліки матриці DPM? Аргументуйте відповідь.

12. На основі побудованої в пункті 3 матриці керованої політики для ТОВ «Паритет» розробіть власні стратегічні альтернативи для подальшої діяльності компанії на ринку.

13. У чому полягає основна ідея матриці Артура Д. Літтла? Які оцінкові характеристики використовуються при її побудові?

14. Опишіть алгоритм побудови матриці Артура Д. Літтла. Які висновки можна зробити на підставі цієї матриці?

15. У чому полягає основна ідея матриці Хассі? Які висновки можна зробити на підставі цієї матриці?

### Питання та завдання для практичних занять

#### **Завдання. Виконання портфельного аналізу промислового підприємства**

Портфель видів діяльності виробника електронної апаратури виробничого призначення охоплює три стратегічні господарські підрозділи (СГП); дані про продаж СГП та їх конкурентів наведені у табл. 7.2.

**Таблиця 7.2**

СГП	Продажі, млн.шт.	Кількість конкурентів	Продажі трьох головних конкурентів	Темп росту ринку (%)
А	1,0	7	1,4/1,2/1,0	15
Б	3,6	18	3,2/3,2/2,0	17
В	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Проаналізуйте портфель підприємства за допомогою матриці «Бостон Консалтинг Груп» (БКГ) і дайте свій діагноз її стану. Що ви можете порекомендувати за результатами вашого аналізу? Яку стратегію слід вибрати для кожного СГП?

#### Розв'язання

Для «портфельного аналізу» підприємства доцільно застосувати матрицю зростання ринкової частки БКГ.

Зведемо розрахунки в матрицю БКГ, де

А) РП=  $1,0/1,4 = 0,7$ ; ТРР = 15 %,

Б) РП=  $3,6/3,2 = 1,13$ ; ТРР = 17 %,

В) РП=  $0,7/3,0 = 0,23$ ; ТРР = 4 %.

Стратегічний господарський підрозділ А розміщений у сегменті «важкі діти» (рис. 7.9). Це товар, який перебуває на початку життєвого циклу, а напрям діяльності обіцяє високі темпи росту. Проте підприємство ще не охопило значної частки ринку. У такій ситуації варто за допомогою певних інвестицій та наступальної стратегії досягти збільшення частки ринку.

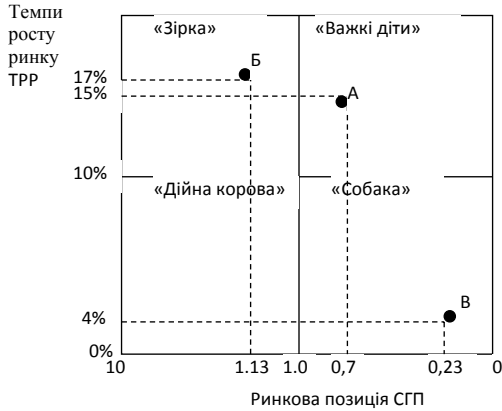


Рис. 7.9. Матриця БКГ.

Доцільно врахувати, що цей підрозділ потребує значних фінансових затрат, тому слід оцінити, чи можливо розширити частку ринку з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

Стратегічний господарський підрозділ Б розміщений у сегменті «зірка» і отримує прибутки, але потребує значних інвестицій на зростання.

Стратегічний господарський підрозділ В розміщений у сегменті «собака». Товар, який виробляє підрозділ, перебуває на етапі зрілості. Підрозділ не дає істотних прибутків, галузь має низькі темпи зростання, а підприємство не володіє значною часткою ринку. При найменшій загрозі збитковості цього підрозділу доцільно послідовно застосовувати стратегію деінвестування і через певний період вилучити його з «портфеля» видів діяльності підприємства [4; с. 375-377].

### Тести для самоперевірки знань

**1. Відповідно до матриці І. Ансоффа підприємство може використати такі стратегічні альтернативи:**

- вдосконалення діяльності на існуючому ринку, розробка товару, розвиток ринку, диверсифікація;\*
- скорочення ринку, диференціація, вертикальна інтеграція, диверсифікація;
- низькі витрати, горизонтальна інтеграція, диверсифікація, розвиток ринку;
- прогресивна інтеграція, розширення ринку, диверсифікація; ліквідація.

**2. Власна стратегія, конкурентні переваги, напрямок бізнесу, самостійне створення прибутку — це характеристики:**

- господарського портфелю фірми;
- структурного підрозділу підприємства;
- стратегічної бізнес-одиниці;\*
- функціонального підрозділу підприємства.

**3. При виборі можливих стратегій підприємства застосовується матриця відомого американського спеціаліста І. Ансоффа з урахуванням таких показників:**

- а) новизна товару, новизна ринку;\*
- б) конкурентна позиція, частка ринку;
- в) етап життєвого циклу галузі, обсяги виробництва продукції;
- г) ціна продукції, обсяги виробництва.

**4. При виборі стратегії підприємства застосовується матриця А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда залежно від таких показників:**

- а) темпи зростання галузевого ринку і конкурентні позиції підприємства;\*
- б) темпи зростання ринку, відносна частка ринку;
- в) новизна ринку, новизна товару;
- г) обсяги виробництва, рівень якості продукції.

**5. Інструментом порівняння, аналізу й оцінювання різних бізнес-напрямків діяльності підприємства є:**

- а) SWOT-аналіз;
- б) матриці;\*
- в) місія підприємства;
- г) карта стратегічних груп.

**6. Стратегічними одиницями бізнесу фірми є:**

- а) центр прибутку, центр відповідальності, центр витрат;
- б) підприємство, відділення, магазин, мережа магазинів;\*
- в) бухгалтерія, відділ збуту, кадрова служба, виробничі підрозділи;
- г) проблемно-цільові групи, виробничі групи, групи прогнозування і розробки стратегії.

**7. Згідно з матрицею БКГ стратегічні господарські підрозділи фірми класифікують так:**

- а) «важка дитина», «зірка», «дійна корова», «собака»;\*
- б) «важка дитина», «зірка», «дійна корова», «кішка»;
- в) «важка дитина», «знак питання», «дійна корова», «кішка»;
- г) «мала дитина», «зірка», «важка корова», «собака».

**8. На етапі зростання життєвого циклу товару перебуває стратегічний господарський підрозділ:**

- а) «собака»;
- б) «зірка»;\*
- в) «дійна корова»;
- г) «важка дитина».

**9. Матриця Бостонської консультативної групи класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:**

- а) конкурентні переваги, галузеве оточення;
- б) відносна частка ринку, темпи зростання галузевого ринку;\*
- в) привабливість галузі, «сила» бізнесу;
- г) новизна товару, новизна ринку.

**10. Стратегічний господарський підрозділ «собака» перебуває на такому етапі життєвого циклу товару:**

- а) зростання;
- б) зрілість;
- в) упадок;\*
- г) виведення на ринок.

**11. Ознаками положення на галузевому ринку стратегічного господарського підрозділу «дійна корова» відповідно до матриці Бостонської консультативної групи є:**

- а) значна частка ринку, що збільшується швидкими темпами;
- б) значна частка ринку, що збільшується повільними темпами;\*
- в) незначна частка неперспективного ринку;
- г) незначна частка перспективного ринку.

**12. Господарський портфель — це:**

- а) перелік структурних підрозділів підприємства;
- б) система документації підприємства;
- в) перелік конкурентних переваг підприємства;
- г) сукупність окремих напрямків діяльності фірми.\*

### **Термінологічний словник**

**Диверсифікація діяльності підприємства** — означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

**Портфельний аналіз** — це стратегічний аналіз мультибізнесового підприємства що означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямків діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СБО підприємства, виходячи з умов середовища.

**Портфельна стратегія** — це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство буде працювати в майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії

підприємства в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

**Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ)** – це підрозділ підприємства, який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону чи зони господарювання) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який персонально відповідає за результати діяльності. Тобто СОБ має власні можливості майбутнього росту виробництва і рентабельності, потребує окремого стратегічного підходу.

**Стратегічна зона господарювання (СЗГ)** – це певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати і який тому є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого його функціонування.

### **Предметний покажчик**

Внутрішнє середовище

Зовнішнє середовище

Ентропія

Концепція стратегічного управління

Місія

Моделі стратегічного управління

Стратегічне управління

Стратегічне планування

Стратегічний потенціал

Стратегія

Ціль

### **Література**

1. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. – 2-е изд., испр. – К.: Знання, 2004. – 149 с. ; стр. 85

2. Д.В.Карамішев, А.О. Дегтяр, С.О. Бриксін, І.О.Кононов Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. / А.О. Дегтяр, Д.В.Карамішев, С.О. Бриксін, І.О.Кононов. – Х.: Вид-во НФаУ, 2010. – 199 с. Режим доступу: [http://dspace.ukrfa.kharkov.ua/bitstream/123456789/5989/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82\\_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87\\_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.pdf](http://dspace.ukrfa.kharkov.ua/bitstream/123456789/5989/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.pdf)

3.Маркетинг : підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. — К.: Знання, 2009. — 1070 с.

4. Крикавський Євген, Чухрай Наталія. Промисловий маркетинг: Підручник. 2-ге вид. - Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2004. - 472 с.

5. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. — К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. —

496 с. — Бібліогр. : с. 480–485. Режим доступу: [http://maur-evastopol.narod.ru/e\\_katalog/p09\\_18.pdf](http://maur-evastopol.narod.ru/e_katalog/p09_18.pdf)

6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. С англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.; с. 397

7. Економічні та фінансові ризики: Навч. посіб. для дистанційного навчання / П.М. Сорока, Б.П. Сорока; За наук. ред. О.Д. Гудзинського. – К. : Університет «Україна», 2006. – 266с.



## РОЗДІЛ 8. ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

8.1 Маркетинг в системі стратегічного управління

8.2 Стратегії управління персоналом та інновації в стратегічній діяльності

8.3 Антикризова складова стратегічної діяльності

**Вивчивши матеріал розділу 8,**

**Ви будете знати:**

- ✓ сутність стратегічних інновацій, їх види та області;
- ✓ теоретичні засади стратегічного управління інноваціями;
- ✓ класифікації інноваційних стратегій (типологію);
- ✓ класифікацію та фази можливого розвитку і подолання криз в організації;
- ✓ сутність та процес розробки антикризової стратегії;
- ✓ роль маркетингу у стратегічному плануванні
- ✓ принципи та методи розробки стратегії маркетингу
- ✓ сутність та принципи стратегічного управління персоналом;
- ✓ поняття та категорії кадрової політики.

**Ви будете вміти:**

- ✓ здійснювати вибір та обґрунтування інноваційної стратегії підприємства;
- ✓ здійснювати стратегічне планування інноваційних процесів;
- ✓ проводити аналіз факторів кризового розвитку;
- ✓ здійснювати планування маркетингу на підприємстві;
- ✓ здійснювати розробку бюджету маркетингу;
- ✓ проводити маркетинговий контроль;
- ✓ формувати стратегію управління персоналом підприємства.

**Мета** – ознайомитись з функціональними аспектами стратегічної діяльності, систематизацією стратегій та особливостями стратегічного управління на сучасному етапі

**Ключові слова:** стратегічні інновації, стратегічне планування, антикризове управління, стратегічний маркетинг, стратегія управління персоналом.

### Тема 8.1 Маркетинг в системі стратегічного управління

Найважливішим завданням стратегічного управління є встановлення і підтримання динамічної взаємодії організації з навколишнім середовищем, покликане забезпечити переваги в конкурентній боротьбі, що досягається за рахунок надання споживачу продукту фірми. Тому маркетинг об'єктивно займає позицію однієї з провідних функцій стратегічного управління. Для цілого ряду організацій в залежності від того, які вони переслідують цілі і які реалізують стратегії, маркетинг є ключовою функцією, що забезпечує їх успішне

функціонування. Більше того, з переходом до філософії менеджменту, відповідно до якої фірма повинна в своїй діяльності повністю орієнтуватися на запити клієнта (market driver management) не намагатися виробляти «зручну» для неї продукцію, яку потім намагаються будь-яким способом реалізувати, маркетинг стає чимось більшим, ніж окрема функція менеджменту.

Маркетинг все в більшій мірі стає субстанцією бізнесу пронизує всі сфери діяльності фірми. Пітер Друкер таким чином охарактеризував маркетинг: «Це весь бізнес, представлений в тому вигляді, як він виглядає з точки зору кінцевого результату, тобто з точки зору клієнтів ». Таким чином, маркетинг відіграє особливу роль в стратегічному управлінні, істотно виходить за рамки функції продажів продукції і вивчення попиту [11].

У той же час необхідно підкреслити, що розвиток маркетингу в свою чергу сприяв зміні філософії менеджменту, переходу до стратегічного управління. Змінювалися умови функціонування фірми, росла динамічність і ступінь впливу середовища на фірму, і у відповідь на це розвивалася функція маркетингу. При цьому розвиток маркетингу одночасно ніс у собі і вимогу зміни концепції управління, і можливості управляти по-новому з орієнтацією на оточення, зокрема на запити споживачів. У теорії і практиці маркетингу розрізняють стратегічний і операційний маркетинг.

Стратегічний маркетинг являє собою постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що виводить на розробку ефективних товарів, призначених для конкретних груп покупців, які мають особливі властивості, що відрізняють їх від товарів-конкурентів і таким чином створюють виробнику стійку конкурентну перевагу.

Операційний (тактичний) маркетинг – це активний процес, спрямований на отримання заданого обсягу продаж на конкретних цільових ринках; це дії щодо виконання стратегії та досягнення поставлених цілей. Операційний маркетинг відповідає «діяльній» стороні маркетингу; це комерційний інструмент фірми, без якого навіть найкращий стратегічний план не увінчається успіхом. Він спирається на програми просування товарів, ціноутворення, продажу та комунікації, в результаті яких цільова група споживачів повинна оцінити відмінні якості пропонованих товарів і ті позиції, на які товари претендують. За Ж. Ламбенем операційний маркетинг - це активний процес з короткостроковим горизонтом планування, спрямований на вже існуючі ринки. Це класичний комерційний процес отримання заданого обсягу продажів шляхом використання тактичних засобів, що відносяться до товару, збуту, ціни і комунікації [19].

Стратегічний маркетинг - це, насамперед, аналіз потреб фізичних осіб і організацій. З точки зору маркетингу покупець не стільки має потребу в товарі, скільки прагне до вирішення виниклої у нього проблеми, що може забезпечити той чи інший товар. Роль стратегічного маркетингу - простежувати еволюцію заданого ринку і виявляти різні існуючі або потенційні ринки або їхні сегменти на основі аналізу потреб, які потребують задоволення [27].

Маркетинг виконує в стратегічному управлінні дві функції:

– це засіб збору й обробки інформації для розробки і визначення стратегій фірми;

– це засіб здійснення стратегій фірми.

Наприклад, якщо фірма здійснює стратегію розширення позиції на ринку, вона може її реалізувати або за рахунок збільшення обсягу споживання даного продукту покупцем, або за рахунок переманювання покупців конкурента, або шляхом поглинання конкурента, або ж, нарешті, за рахунок залучення нових покупців, які раніше не споживали цю продукцію. Можливо використовувати і комбінацію цих варіантів дій.

Для того щоб вибрати маркетингову стратегію службі маркетингу необхідно провести відповідне дослідження ринку, яке повинно допомогти відповісти на наступні питання:

- чому одні клієнти купують продукт фірми, а інші не купують його, купуючи при цьому продукт конкурентів;
- як покупці використовують продукт фірми, що їм в ньому подобається і що не подобається;
- які додаткові дії можуть привернути увагу до продукту фірми;
- які групи покупців взагалі не споживають даний продукт і чому.

Після відповіді на ці питання маркетингова служба зможе зробити пропозицію по маркетинговому набору засобів (marketing mix), який і виступить інструментом виконання маркетингових стратегій. Схематично даний процес зображений на рис. 8.1.

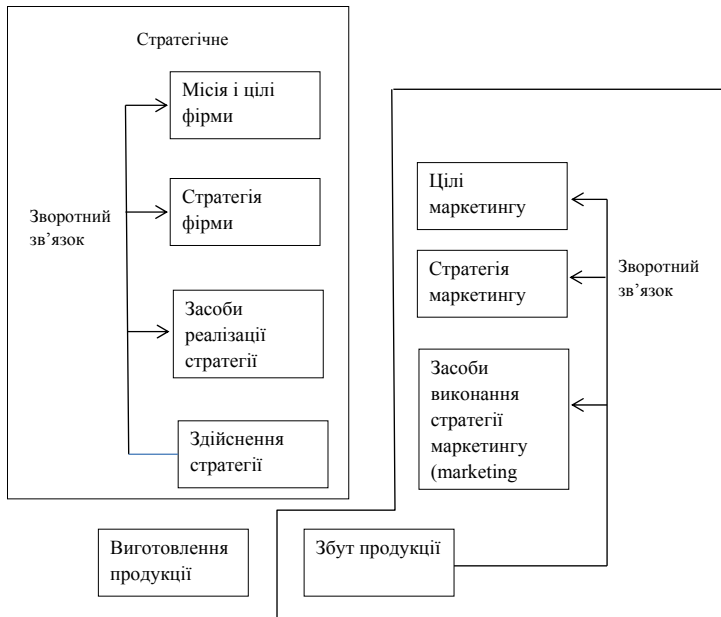
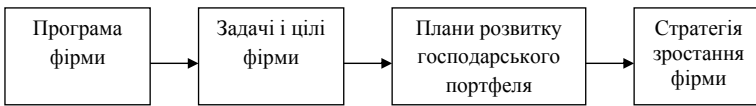


Рис. 8.1. Схема включення маркетингу у стратегічне управління фірмою

### **Стратегічне планування.**

Важливу роль відіграє маркетинг у стратегічному плануванні. Маркетингові підрозділи забезпечують службу стратегічного планування необхідною інформацією, яка лягає в основу розробки цілей для внутрішніх підрозділів. Дані цілі службою маркетингу розгортаються в маркетингові плани, які реалізуються відповідними підрозділами маркетингової служби.

Ф. Котлер розглядає процес стратегічного планування як управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу [16]. Він спирається на чітко сформульовану програмну заяву фірми, виклад допоміжних цілей і завдань, здоровий господарський портфель і стратегію росту. Етапи стратегічного планування представлені на рис. 8.2.



*Рис. 8.2. Етапи стратегічного планування*

Організація існує для того, щоб домогтися чогось у рамках навколишнього її середовища. Конкретна мета чи програма фірми звичайно зрозуміла із самого початку. Проте з часом у міру росту організації і появи нових товарів і ринків програма може втратити свою чіткість. Відчувши, що фірма починає плисти по волі хвиль, керівництво повинно знову зайнятися пошуками цілі. Пора запитати себе: «Що являє собою наше підприємство? Хто наші клієнти? Що є цінним для цих клієнтів? Яким буде наше підприємство? Яким воно має бути?»

Багато фірм як відповідь на ці питання розробляють офіційні програмні заяви в письмовому вигляді. У програмній заяві повинна бути чітко зазначена сфера (чи сфери) діяльності фірми. Визначати межі сфер діяльності можуть товари, технології, групи клієнтів, їх потреби чи поєднання кількох чинників. Фірми звичайно характеризують сфери своєї діяльності з погляду вироблених товарів.

#### **Завдання і цілі фірми**

Програму фірми необхідно розгорнути в докладний перелік допоміжних цілей і завдань для кожного рівня керівництва. Перед кожним керівником повинні бути поставлені задачі, за рішення яких він несе відповідальність. Система ця відома під назвою управління методом рішення задач.

Для вирішення цих маркетингових завдань необхідно розробити відповідні стратегії маркетингу. Самі ж завдання треба по можливості конкретно поставити, так щоб вони перетворювалися у цілі. Перетворення завдань у цілі полегшує подальше планування і контроль.

#### **План розвитку господарського портфеля.**

Основним знарядям сфери стратегічного планування є аналіз господарського портфеля фірми. Мова йде про оцінку керівництвом стану цього

портфеля, про оцінку стану всіх виробництв, що входять до складу фірми. Під «виробництвом» може матися на увазі відділення фірми, товарний асортимент, а то й один простий або марочний товар. Такий аналіз дозволяє виявити більш і менш рентабельні виробництва і прийняти рішення про те, що робити з кожним з них окремо. Фірмі явно захочеться вкласти основні ресурси в найбільш рентабельні виробництва і скоротити або взагалі припинити вкладення в слабкі. Вона може підтримувати свій господарський портфель у бойовій готовності, зміцнюючи ті виробництва, що набирають силу і рятуючи слабкі.

#### **Стратегія зростання фірми.**

Крім оцінки існуючих виробництв, стратегічне планування повинне виявити, якими виробництвами фірмі бажано було б обзавестися в майбутньому, в якій сфері направити свої зусилля.

Стратегію росту можна розробити на основі аналізу, проведеного на трьох рівнях. На першому рівні виявляють можливості, якими фірма може скористатися при нинішніх масштабах діяльності (можливості інтенсивного зростання). На другому рівні виявляють можливості інтеграції з іншими елементами маркетингової системи галузі (можливості інтеграційного зростання). На третьому етапі виявляють можливості, що відкриваються за межами галузі (можливості диверсифікаційного зростання). Про конкретні можливості зростання по кожному з цих трьох напрямків дає уявлення табл. 8.1.

*Таблиця 8.1*

#### **Основні напрямки можливостей зростання**

<i>Інтенсивне зростання</i>	<i>Інтеграційне зростання</i>	<i>Диверсифікаційне зростання</i>
Глибоке впровадження на ринок	Регресивна інтеграція	Концентрична диверсифікація
Розширення меж ринку	Прогресивна інтеграція	Горизонтальна диверсифікація
Удосконалення товару	Горизонтальна інтеграція	Конгломератна диверсифікація

**Інтенсивне зростання** виправдане в тих випадках, коли фірма не до кінця використала можливості, властиві її нинішнім товарам і ринкам.

1. Глибоке впровадження на ринок полягає у вишукуванні фірмою шляхів збільшення збуту своїх існуючих товарів на існуючих ринках за допомогою більш агресивного маркетингу. Для цього фірма може:

- а) стимулювати нинішніх споживачів на збільшення числа покупок;
- б) спробувати залучити до себе споживачів конкурентів, запропонувавши їм більш низькі ціни або посилено просуваючи свій товар як найкращий серед наявних на ринку;
- в) спробувати завербувати нових потенційних клієнтів.

2. Розширення меж ринку полягає в спробах фірми збільшити збут завдяки впровадженню нині існуючих товарів на нові ринки. Для цього фірма може:

а) почати розповсюдження свого товару на нових географічних ринках - регіональних, загальнонаціональних або міжнародних, - де він раніше не поширювався;

б) зробити товар привабливим для нових сегментів ринку, надавши йому відповідні риси;

в) спробувати налагодити продаж товару новим сегментам ринку підприємств та установ.

3. Удосконалення товару полягає в спробах фірми збільшити збут за рахунок створення нових або вдосконалених товарів для нині існуючих ринків. Для цього фірма може:

а) створити нові, відмінні від колишніх товарів, які сподобалися б споживачам;

б) почати випуск різних товарів з урахуванням специфіки регіонів;

в) створити різновиди товару для специфічних споживачів (наприклад, варіант щомісячного журналу для ринків, аудиторія яких воліє не читати, а слухати).

**Інтеграційне зростання** виправдане у тих випадках, коли у сфері діяльності міцні позиції та/або коли фірма може отримати додаткові вигоди за рахунок переміщення в рамках галузі назад, вперед або по горизонталі. Регресивна інтеграція полягає в спробах фірми здобути у володіння або поставити під більш жорсткий контроль своїх постачальників. Для посилення контролю над системою поставок компанія може купити фірму-постачальника сировини або фірму-виробника комплектуючих. Прогресивна інтеграція полягає в спробах фірми здобути у володіння або поставити під більш жорсткий контроль систему розподілу. Компанія може углядіти вигоду в придбанні підприємств оптової торгівлі. Горизонтальна інтеграція полягає в спробах фірми здобути у володіння або поставити під більш жорсткий контроль ряд підприємств-конкурентів. Може скупити фірми-конкуренти.

**Диверсифікаційне зростання** виправдане в тих випадках, коли галузь не дає фірмі можливостей для подальшого зростання або коли можливості зростання за межами цієї галузі є значно привабливішими. Диверсифікація не означає, що фірмі слід хапатися за будь-яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрямки, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямки, які будуть сприяти усуненню наявних у неї нині недоліків [16].

Існує три різновиди диверсифікації.

1. Концентрична диверсифікація, означає поповнення номенклатури виробами, які з технічної та / або маркетингової точки зору схожі на існуючі товари фірми. Як правило, ці товари будуть привертати увагу нових клієнтів.

2. Горизонтальна диверсифікація, означає поповнення свого асортименту виробами, які жодним чином не пов'язані з тими, що випускаються нині, але можуть викликати інтерес існуючої клієнтури.

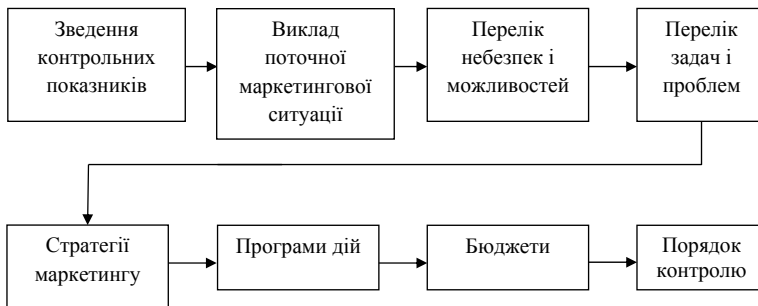
3. Конгломератна диверсифікація, тобто поповнення асортименту виробами, що не мають ніякого відношення ні до технології, що використовується фірмою, ні до її нинішніх товарів і ринків.

### **Планування маркетингу.**

Стратегічний план фірми визначає, якими саме виробництвами вона буде займатися, і викладає завдання цих виробництв. Тепер для кожного з них необхідно розробити власні деталізовані плани. Якщо виробництво включає в себе кілька асортиментних груп, кілька товарів, марок і ринків, на кожну з цих позицій має бути розроблений окремий план. Саме тому ми стикаємося з планами виробництва, планами випуску товару, планами випуску марочних виробів та планами ринкової діяльності. Всі ці плани позначаються терміном «план маркетингу».

Розділи плану маркетингу.

План випуску звичайного або марочного виробу повинен включати в себе наступні розділи: зведення контрольних показників, виклад поточної маркетингової ситуації, перелік небезпек і можливостей, перелік завдань і проблем, стратегії маркетингу, програми дій, бюджети та порядок контролю за виконанням наміченого (рис. 8.3).



*Рис. 8.3. Складові плану маркетингу*

**Зведення контрольних показників.** На самому початку плану повинне йти коротке зведення основних цілей і рекомендацій, про які піде мова в плані. Зведення контрольних показників допомагає вищому керівництву швидко зрозуміти основну спрямованість плану. За зведенням слід помістити зміст плану.

**Поточна маркетингова ситуація.** У першому основному розділі плану дається опис характеру цільового ринку і положення фірми на цьому ринку. Укладач плану описує ринок з точки зору його величини, основних сегментів, потреб замовників і специфічних факторів середовища, робить огляд основних товарів, перераховує конкурентів і вказує канал розподілу.

**Небезпеки та можливості.** Цей розділ змушує керівників поглянути на перспективу і представити небезпеки і можливості, які можуть виникнути перед товаром. Мета всього цього - змусити керівництво передбачити важливі події, які можуть сильно позначитися на фірмі. Керівники повинні перерахувати максимально можливе число небезпек і можливостей, які вони можуть собі уявити.

**Завдання і проблеми.** Вивчивши пов'язані з товаром небезпеки і можливості, керівник у стані поставити завдання та окреслити коло виникаючих

при цьому проблем. Завдання повинні бути сформульовані у вигляді цілей, яких фірма прагне досягти за період дії плану.

**Стратегія маркетингу.** У цьому розділі плану керівник викладає широкий маркетинговий підхід (так званий план гри) до вирішення поставлених завдань.

Стратегія маркетингу визначається як раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг.

*Цільові ринки.* Стратегія маркетингу повинна точно назвати сегменти ринку, на яких фірма зосередить свої основні зусилля. Ці сегменти відрізняються один від одного за показниками переваги, відповідних реакцій і прибутковості. Фірма поведе себе дуже розумно, сконцентрувавши зусилля та енергію на сегментах, які вона може обслужити найкраще з конкурентної точки зору. Для кожного з відібраних цільових сегментів потрібно розробити окрему стратегію маркетингу.

*Комплекс маркетингу.* Керівник повинен загалом викласти конкретні стратегії відносно таких елементів комплексу маркетингу, як нові товари, організація продажу на місцях, реклама, стимулювання збуту, ціни і розподіл товарів. Кожну стратегію необхідно обґрунтувати з точки зору того, яким чином враховує вона небезпеки, можливості і ключові проблеми, викладені в попередніх розділах плану.

*Рівень витрат на маркетинг.* Одночасно керівник повинен точно вказати розміри бюджету маркетингу, необхідного для втілення в життя всіх раніше викладених стратегій. Керівник знає, що більш високий бюджет, імовірно, забезпечить і більш високий збут, однак йому потрібно розробити бюджет, який забезпечив би найвищу рентабельність.

**Програма дій.** Стратегії маркетингу необхідно перетворити на конкретні програми дій, що дають відповіді на наступні питання: 1) що буде зроблено? 2) коли це буде зроблено? 3) хто це буде робити? 4) скільки це буде коштувати? Наприклад, керівник може захотіти посилити стимулювання збуту, зробивши його ключовою стратегією завоювання частки ринку. Для цього необхідно буде розробити план заходів щодо стимулювання збуту з перерахуванням пільгових пропозицій і термінів їх дій, участі у спеціалізованих виставках, влаштування нових експозицій в місцях продажу і т. ін. Протягом року по мірі виникнення нових проблем і появою нових можливостей у плани заходів вносять корективи.

**Бюджети.** План заходів дозволяє керівникові розробити відповідний бюджет, що є, по суті справи, прогнозом прибутків і збитків. У графі «Надходження» дається прогноз щодо числа та середньої ціни-нетто товарних одиниць, які будуть продані. У графі «Витрати» вказуються витрати виробництва, товароруку і маркетингу. Їх різниця дає суму очікуваного прибутку. Вище керівництво розглядає запропонований бюджет і затверджує або змінює його. Будучи затвердженим, бюджет служить основою для закупівлі матеріалів, розробки графіків виробництва, планування потреб у робочій силі та проведення маркетингових заходів.

**Порядок контролю.** В останньому розділі плану викладається порядок контролю за ходом виконання всього наміченого. Зазвичай цілі та бюджетні



асигнування розписують по місяцях або кварталах. Це означає, що вище керівництво може оцінювати результати, досягнуті в рамках кожного окремого відрізка часу, і виявляти виробництва, що не зуміли домогтися поставлених перед ними цільових показників. Керівникам цих виробництв необхідно буде представити пояснення і вказати, які заходи вони збираються здійснювати для виправлення положення.

### ***Розробка бюджету маркетингу.***

#### **Планування на основі показників цільового прибутку.**

Етапи планування:

Етап 1: Оцінка загального обсягу ринку.

Етап 2: Прогнозування частки фірми на ринку.

Етап 3: Прогноз обсягу продажів фірми.

Етап 4: Визначення ціни, за якою товар буде продаватися дистриб'юторам.

Етап 5: Розрахунок суми надходжень.

Етап 6: Розрахунок суми змінних витрат.

Етап 7: Віднімаючи суму змінних витрат з продажною ціною товару і помножуючи різницю на розрахунковий показник обсягу продажів, дається прогноз валового прибутку, за рахунок якого будуть покриватися постійні витрати і витрати на проведення маркетингу і отримуватися дохід.

Етап 8: Розрахунок постійних витрат.

Етап 9: Розрахунок валового прибутку, за рахунок якого покриваються постійні витрати, витрати на проведення маркетингу і отримується дохід. Віднімаючи з цієї суми суму постійних витрат отримуємо різницю, за рахунок якої будуть оплачені витрати на маркетинг і отриманий дохід.

Етап 10: Отримуємо контрольний показник цільового прибутку від збуту.

Етап 11: Віднімання суми цільового прибутку з частини валового прибутку, призначеної для оплати витрат на маркетинг та отримання доходу, дає різницю, яку і можна буде витратити на проведення маркетингу.

Етап 12: Розподіляється бюджет на маркетинг за складовими комплексу маркетингу, таким, як реклама, стимулювання збуту і маркетингові дослідження.

**Планування на основі оптимізації прибутку.** Планування на основі показників цільового прибутку забезпечує задовільний, але не обов'язково максимальний прибуток. Оптимізація прибутку вимагає від керівника чіткого усвідомлення взаємозв'язку між обсягом продажів і різними складовими комплексу маркетингу. Для забезпечення взаємозв'язку між обсягом збуту і одним або декількома елементами комплексу маркетингу користуються терміном функція реакції збуту.

Функція реакції збуту - прогноз ймовірного обсягу продажів протягом певного відрізка часу при різних рівнях витрат на один або декілька елементів комплексу маркетингу.

### ***Маркетинговий контроль***

Оскільки при здійсненні планів маркетингу виникає безліч несподіванок, відділу маркетингу необхідно вести постійний контроль за ходом їх виконання. Системи маркетингового контролю потрібні для того, щоб бути впевненим в

ефективності діяльності фірми. Однак сам маркетинговий контроль – поняття аж ніяк не однозначне. Можна виділити три типи маркетингового контролю (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

### Типи маркетингового контролю

Тип контролю	Основні відповідальні за його проведення	Мета контролю	Прийоми і методи контролю
Контроль за виконанням річних планів	Вище керівництво	Переконатися в досягненні намічених результатів	Аналіз можливостей збуту Аналіз частки ринку
Контроль прибутковості	Керівництво середньої ланки Контролер з маркетингу	З'ясувати, на чому фірма заробляє гроші, а на чому втрачає їх	Аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом Спостереження за відношенням клієнтів
Стратегічний контроль	Вище керівництво Ревізор з маркетингу	З'ясувати, чи дійсно фірма використовує кращі з наявних у неї маркетингових можливостей і наскільки ефективно вона це робить	Рентабельність в розбивці по товарах, територіях, сегментах ринку, торгових каналах, об'ємах замовлень

Мета контролю за виконанням річних планів – переконатися, чи дійсно фірма вийшла на заплановані на конкретний рік показники продажів, прибутків та інші цільові параметри

**Аналіз можливостей збуту.** Аналіз можливостей збуту полягає у вимірах і оцінці фактичних продажів в зіставленні з плановими.

**Аналіз частки ринку.** Статистика збуту ще не говорить про становище фірми щодо конкурентів. Припустимо, що обсяг продажів зростає. Зростання може пояснюватися або поліпшенням економічних умов, що благотворно позначається на всіх фірмах, або вдосконаленням діяльності фірми в порівнянні з конкурентами. Керівництву необхідно постійно стежити за показниками частки ринку фірми. Якщо частка ця збільшується, конкурентне становище фірми зміцнюється, якщо зменшується - фірма починає поступатися конкурентам.

**Аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збут.** Контроль за виконанням річного плану вимагає упевнитися, що фірма не витрачає занадто багато у своєму прагненні забезпечити намічені цілі збуту. Постійний контроль за

співвідношенням між витратами на маркетинг і обсягом продажів допоможе фірмі тримати маркетингові витрати на потрібному рівні.

**Спостереження за ставленням клієнтів.** Фірми користуються різними методами стеження за ставленням до них з боку клієнтів, дилерів і інших учасників маркетингової системи. Виявляючи зміни у споживчих відносинах до того, як вони позначаються на збуті, керівництво отримує можливість завчасно вжити необхідні заходи. Основними методами стеження за відносинами клієнтури є системи скарг і пропозицій, споживчі панелі й опитування клієнтів.

Коригувальні дії. Коли фактичні показники занадто сильно відрізняються від цільових установок річного плану, фірми роблять коригувальні дії.

### **Контроль рентабельності.**

Крім контролю за виконанням річного плану, багатьом фірмам необхідно проводити також контроль рентабельності своєї діяльності по різних товарах, територіях, сегментах ринку, торгових каналах і замовленнях різного об'єму. Такі відомості допоможуть керівництву вирішити, чи слід розширювати, скорочувати або зовсім згорнути виробництво тих чи інших товарів, проведення тієї чи іншої маркетингової діяльності.

Відшукання найбільш ефективних коригувальних дій. До прийняття будь-якого рішення потрібно насамперед дати відповіді на наступні питання:

– Якою мірою залежить здійснення покупки від типу роздрібного торгового закладу, а в якій – від марки товару? Чи будуть покупці шукати даний марочний товар в торгових каналах, які залишилися задіяними фірмою?

– Які тенденції розвитку значущості кожного з цих трьох каналів?

– Чи оптимальні маркетингові стратегії фірми стосовно цих трьох каналів?

Отримавши відповіді на ці питання, керівництво служби маркетингу буде в змозі оцінити ряд варіантів дій, вибрати і вжити необхідні заходи [16].

Стратегічний контроль.

Час від часу фірмам необхідно виробляти критичні оцінки їх маркетингової ефективності в цілому. Маркетинг – це сфера швидкого старіння завдань, політичних установок, стратегій і програм. Кожна фірма повинна періодично переоцінювати свій загальний підхід до ринку, користуючись для цього прийомом, відомим під назвою ревізії маркетингу. Ревізія маркетингу – це комплексне, системне, неупереджене і регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (або організаційної одиниці), її завдань, стратегій і оперативної діяльності з метою виявлення виникаючих проблем і видачі рекомендацій щодо плану дій по вдосконаленню маркетингової діяльності цієї фірми. Ревізору маркетингу повинна бути надана повна свобода в проведенні інтерв'ю з керівниками, клієнтами, дилерами, комівоязерами та іншими особами, які можуть пролити світло на стан маркетингової діяльності фірми.

Для забезпечення зростання фірми стратегічне планування потребує виявлення ринкових можливостей у сферах, де фірма буде мати явну конкурентну перевагу. Такі можливості можна виявити на шляхах інтенсивного росту в масштабах нинішньої товарно-ринкової діяльності (більш глибоке проникнення на ринок, розширення меж свого ринку або вдосконалення товару), на шляхах інтеграційного росту в рамках галузі (регресивна, прогресивна чи горизонтальна

інтеграція) і на шляхах диверсифікаційного зростання (концентрична, горизонтальна або конгломератна диверсифікація).

Після розробки загальних стратегічних планів кожному виробництву належить розробити власні плани маркетингу по товарах, марках і ринкам. Організації застосовують три типи маркетингового контролю своєї ринкової діяльності: контроль за виконанням річних планів, контроль прибутковості і стратегічний контроль.

**Контроль за виконанням річних планів** полягає в постійному спостереженні за поточними маркетинговими зусиллями і досягнутими результатами, щоб упевнитися в досягненні запланованих на рік показників збуту і прибутків. Основними засобами контролю є аналіз можливостей збуту, аналіз частки ринку, аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом і спостереження за відношенням клієнтів.

**Контроль прибутковості** вимагає виявлення всіх витрат і встановлення фактичної рентабельності діяльності фірми по товарам, збутових територіях, сегментах ринку, торгових каналах і замовленнях різного об'єму.

**Стратегічний контроль** – це діяльність з метою переконатися, що маркетингові задачі, стратегії і програми фірми оптимально відповідають вимогам існуючого та прогнозованого маркетингового середовища. Здійснюється такий контроль шляхом ревізії маркетингу, яка являє собою комплексне, системне, неупереджене і регулярне дослідження маркетингового середовища, завдань, стратегій і оперативної діяльності фірми. Мета ревізії маркетингу полягає у виявленні маркетингових можливостей і виникаючих проблем і видача рекомендацій щодо плану перспективних і поточних дій для комплексного удосконалення маркетингової діяльності фірми.

## **Тема 8.2 Стратегії управління персоналом та інновації в стратегічній діяльності**

Людські ресурси – один з ключових видів ресурсів в будь-якому організаційному процесі. Всі людські ресурси, які має організація – це її персонал, які є співробітниками організації. Також партнери, що залучаються до реалізації деяких проектів, експерти, які можуть бути залучені для проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів і т. ін.

Компонент робочої сили складається з факторів, що впливають на існуючий в даний момент стан робочої сили для виконання завдань організації. Такі питання, як рівень кваліфікації, можливість перепідготовки, очікуваний рівень заробітної плати та середній вік потенційних робітників, дуже важливі для діяльності організації, тому саме персонал реалізує стратегію фірми. У зв'язку з цим дуже важливо забезпечити фірму хорошими фахівцями, які піднімуть фірму на належний рівень [20].

**Управління персоналом** – область знань і практичної діяльності, яка спрямована на забезпечення організації якісним персоналом, здатним виконувати покладені на нього трудові функції і оптимальне його використання.

Основні компоненти системи управління персоналом:

1. Формування кадрової політики на основі стратегічного планування та визначення цілей організації.

2. Кадрове планування: визначення якісної і кількісної потреби в персоналі.

3. Комплектування штатів і адаптація нових працівників. Це пошук і залучення кандидатів, відбір найкращих кандидатів, адаптація нових працівників.

4. Навчання та розвиток працівників. Це такі напрямки діяльності, як навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації персоналу, формування резерву і робота з ним, планування кар'єри.

5. Оцінка і контроль: оцінка робочих показників, контроль трудової і виконавської дисципліни, моніторинг стану всіх напрямів роботи з персоналом.

6. Активізація потенціалу людських ресурсів – створення в організації таких робочих умов, такої організаційної культури, такої системи матеріального і морального стимулювання праці, які б сприяли лояльності та прихильності працівників своїй організації.

7. Кадрове діловодство – документи, пов'язані з укладанням і припиненням трудового договору; документи з обліку кадрів; документи по праці і заробітній платі; документи, що регламентують діяльність персоналу; документи, що відображають внутрішні відносини.

Управління персоналом – це функція лінійних керівників і фахівців кадрових служб, що фіксується в концепції «подвійної відповідальності». Треба розрізнити функцію управління персоналом і роботу з управління персоналом, що виконується спеціальною службою. Функція управління персоналом обов'язкова, але вона може по-різному виконуватися. Значна частина кадрової роботи здійснюється керівниками та працівниками лінійного управління. Чим менше організація, тим більша частина роботи з управління персоналом лягає на плечі останніх [26]. У великих організаціях кадрова робота виконується переважно спеціальними службами, які консультують менеджерів усіх рангів, виробляють єдину кадрову політику і вирішують частину її завдань. У будь-якому випадку всі менеджери повинні мати уявлення про управління персоналом, щоб самим брати участь в роботі і ефективно взаємодіяти зі службами управління персоналом. Помилки в управлінні персоналом породжують плінність кадрів, роздуті штати, несприятливий психологічний клімат. [5]

**Стратегія управління персоналом** – це пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації. Це система методів і засобів управління персоналом, що застосовується протягом певного часу з метою реалізації кадрової політики [18].

Цілі стратегічного управління персоналом:

1. Забезпечення потреби організації в персоналі на перспективу.

2. Регулювання рівня оплати праці, достатнього для підбору, утримання і мотивації персоналу на всіх організаційних рівнях.

3. Високий пріоритет розвитку лідерства на ключових посадах.

4. Забезпечення ефективних програм навчання і розвитку для підвищення кваліфікації всього персоналу та формування високої внутрішньої динаміки персоналу.

5. Розвиток ефективних систем комунікації між управлінською ланкою та іншими співробітниками, між департаментами та відділами.

6. Створення механізмів боротьби з наслідками психологічного сприйняття змін.

Принципи стратегічного управління персоналом:

- довгостроковість оцінюваних перспектив;
- спрямованість управлінських впливів на зміну потенціалу персоналу;
- створення можливостей ефективної реалізації потенціалу;
- альтернативність вибору в залежності від стану зовнішнього і внутрішнього середовища;
- здійснення постійного контролю за станом і динамікою зовнішнього середовища і своєчасне внесення змін в управлінські рішення.

У самій організації застосування стратегічного управління персоналом дає величезний вигравш, бо дозволяє отримати синергетичний ефект [29].

Для отримання синергетичного ефекту необхідно дотримання наступних умов:

- розвиток системи адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці;
- наявність гнучкої системи організації робіт;
- використання систем оплати, побудованих на принципах всебічного врахування персонального внеску та рівня професійної компетенції кожного працівника (у зв'язку з чим особлива увага повинна приділятися оцінці та винагороді працівника);
- високий рівень участі працівників і робочих груп в обговоренні проблем та прийнятті управлінських рішень;
- делегування повноважень підлеглим, що є найважливішим і водночас найважчим принципом управління персоналом;
- функціонування розгалуженої системи комунікацій, яка є інтегруючим фактором всієї моделі стратегічного управління персоналом.

Об'єктами стратегічного управління персоналом є:

- співробітники організації;
- умови праці;
- структура персоналу.

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії організації. На практиці зустрічаються різні варіанти їх взаємодії.

1. Найбільш поширеним є уявлення про стратегію управління персоналом як залежну похідну від стратегії організації в цілому. У такій ситуації працівники служби управління персоналом повинні пристосовуватися до дій керівників організації, підкоряючись інтересам загальної стратегії.

2. Загальна стратегія організації та стратегія управління персоналом розробляються і розвиваються як єдине ціле, що означає залучення фахівців служби управління персоналом у вирішення стратегічних завдань на корпоративному рівні. Цьому сприяє наявність у них високої компетентності, а, отже, можливості самостійно вирішувати завдання, що стосуються персоналу, з точки зору перспективи розвитку всієї організації.

Стратегія управління персоналом як функціональна стратегія може розроблятися на двох рівнях:

- для організації в цілому відповідно до її загальної стратегії – як функціональна стратегія на корпоративному, загальноорганізаційному рівні;
- для окремих сфер діяльності (бізнесу) багатoproфiльної, диверсифікованої компанії – як функціональна стратегія кожної сфери бізнесу, що відповідає цілям цієї сфери.

Існує велика кількість підходів до диференціації стратегій. «Зв'язування» кадрових і конкурентних стратегій за М. Портером представлено в таблиці 8.3 [23].

Таблиця 8.3

**«Зв'язування» кадрових і конкурентних стратегій за М. Портером**

Конкурентна стратегія	Стратегія управління персоналом		
	Забезпечення ресурсами	Розвиток людських ресурсів	Винагорода
Стратегія інновацій	Залучення й утримання висококваліфікованих людей зі схильністю до інноваційних дій і хорошим послужним списком в області інновацій	Розвиток стратегічної спроможності та забезпечення заохочення і умов для збільшення інноваційних якостей	Забезпечення фінансовими стимулами і винагорода за успішні інновації
Стратегія якості	Використання складної процедури відбору для прийняття людей, здатних забезпечити якість та високий рівень обслуговування споживачів	Стимулювання розвитку організації, що навчається та підтримка ініціатив в області досягнення загальної якості і турботи про споживача з проведенням спеціалізованого курсу навчання	Зв'язок винагороди з якістю результатів і досягненням високих стандартів обслуговування споживачів
Стратегія за допомогою лідерства у витратах	Розробка стрижневих і периферичних структур зайнятості; залучення людей, які здатні створити додаткову цінність, у разі скорочення штату планування і управління цим процесом з гуманних позицій	Проведення навчання, спрямованого на підвищення продуктивності праці; проведення навчання роботі за методом «точно в строк», який тісно пов'язаний з безпосередніми потребами бізнесу і може запустити процес значного підвищення ефективності	Перегляд всіх систем оплати праці з метою забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості і щоб уникнути зайвих витрат

Стратегічне управління персоналом включає наступні етапи:

- етап аналізу;
- етап планування (вибору);
- етап реалізації прийнятого рішення.

На етапі аналізу визначаються і оцінюються найбільш важливі для розвитку організації фактори, які називають стратегічними чинниками. Ці фактори

стосуються як зовнішнього, так і до внутрішнього середовища організації. Найбільш поширеним інструментом аналізу стратегічних чинників є SWOT-аналіз.

На наступному етапі відбувається формулювання можливих організаційних стратегій і вибір кращої стратегічної альтернативи для її реалізації. Також на цьому етапі відбувається формулювання місії і цілей організації.

Коли загальна стратегія сформульована, увага стратегічного менеджменту переключється на процес її реалізації. Стратегія втілюється в життя через розробку програм, бюджетів, і процедур, які можна розглядати як короткострокові і середньострокові плани реалізації стратегії.

Таким чином, розглядаючи управління персоналом в контексті стратегічного управління організацією, формування стратегії управління персоналом має наступні етапи:

- розробка місії організації;
- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- формування і вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка та контроль за ходом реалізованої стратегії.

Розробляючи стратегію управління персоналом, необхідно керуватися правилом: в основу вдосконалення систем і методів управління повинні бути покладені людські ресурси, що розглядаються в сукупності різних елементів системи управління персоналом [24].

**Формування стратегії управління персоналом** може проходити двома способами:

**знизу - вгору:** Підрозділи ► Власна стратегія та план заходів ► Інтеграція в єдиний план організації;

**зверху - вниз:** Керівництво ► Стратегія розвитку ► Стратегія і план для кожного підрозділу.

Складовими стратегії управління персоналом є:

- умови і охорона праці, техніка безпеки персоналу;
- форми і методи регулювання трудових відносин;
- методи вирішення виробничих і соціальних конфліктів;
- встановлення норм і принципів етичних взаємовідносин у колективі, розробка кодексу ділової етики;
- політика зайнятості в організації, що включає аналіз ринку праці, систему найму та використання персоналу, встановлення режиму роботи і відпочинку;
- профорієнтація та адаптація персоналу;
- заходи з нарощування кадрового потенціалу та кращого його використання;
- вдосконалення методів прогнозування і планування потреби в персоналі на основі вивчення нових вимог до працівників і робочих місць;
- розробка нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі систематичного аналізу та проектування робіт, що виконуються на різних посадах і робочих місцях;
- нові методи і форми відбору, ділової оцінки та атестації персоналу;



- розробка концепції розвитку персоналу, що включає нові форми і методи навчання, планування ділової кар'єри та професійно-службового просування, формування кадрового резерву з метою випереджаючого проведення цих заходів по відношенню до термінів появи потреби в них;

- вдосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу;

- розробка нових систем і форм оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання працівників;

- заходи щодо поліпшення вирішення правових питань трудових відносин та господарської діяльності;

- розробка нових та використання існуючих заходів соціального розвитку організації;

- вдосконалення інформаційного забезпечення всієї кадрової роботи в рамках обраної стратегії;

- заходи щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом або її окремих підсистем і елементів (оргструктури, функцій, процесу управління і т. ін.).

У кожному конкретному випадку стратегія управління персоналом може охоплювати не всі, а тільки окремі її складові, причому набір цих складових буде різним у залежності від цілей і стратегії організації, цілей і стратегії управління персоналом.

Стратегія в області персоналу повинна сприяти: посиленню можливостей організації (в області персоналу) протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективно використовувати свої сильні сторони в зовнішньому оточенні; розширенню конкурентних переваг організації за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу, формування кваліфікованого, компетентного персоналу; повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку, для досягнення, як цілей організації, так і особистих цілей працівників.

Розробка стратегії управління персоналом здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в результаті чого може бути представлена цілісна концепція розвитку персоналу та організації в цілому відповідно до її стратегії. До зовнішнього середовища відносяться макросередовище і безпосереднє оточення організації, що мають спрямований вплив і контакти з системою управління персоналом.

Таким чином, стратегія управління персоналом може охоплювати різні аспекти управління персоналом організації: вдосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, професії, кваліфікації тощо); оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання та інші грошові витрати; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне та побутове забезпечення та ін.); розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки в колективі тощо); вдосконалення системи управління персоналом організації (складу та змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення та ін.).

При цьому завдання розробки потрібної стратегії управління персоналом може бути настільки складне через брак фінансових, матеріальних, інтелектуальних ресурсів, рівня професіоналізму керівників і фахівців, що виникне необхідність встановлювати пріоритети вибору потрібних напрямків і складових стратегії управління персоналом. Тому критеріями вибору стратегії можуть бути обсяги виділених для її реалізації ресурсів, часові обмеження, наявність достатньої професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та деякі інші. В цілому вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах і розробці заходів, що підсилюють можливості організації в конкурентному середовищі за рахунок переваг у сфері персоналу.

Основою формування стратегії управління персоналом є кадрова політика.

**Кадрова політика** – це система принципів і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією фірми.

Кадрова політика – це система заходів, спрямована на зміну персоналу, що розробляється з урахуванням:

- а) обраної стратегії розвитку;
- б) горизонту прогнозування і планування;
- в) передбачуваного кількісного та якісного неспівпадання персоналу і потреби в ньому.

Метою кадрової політики є досягнення найбільш високих кінцевих результатів діяльності підприємства. Завдання кадрової політики розкриваються в напрямках її реалізації:

- організаційно-штатна політика – планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату персоналу організації;
- інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика – формування принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка та підвищення кваліфікації.

Аналізуючи існуючі в конкретних організаціях кадрові політики, можна виділити дві підстави для їх угруповання.

Перша підстава може бути пов'язаною з рівнем усвідомленості тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів і, пов'язаним з цим рівнем, безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації. По даній підставі можна виділити наступні типи кадрової політики:

1) пасивна кадрова політика. Керівництво не має програми дій стосовно персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації;

2) реактивна кадрова політика. Керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктів, відсутність кваліфікованої

робочої сили, відсутність мотивації до праці. Кадрові служби мають засоби діагностики існуючої ситуації й адекватної екстреної допомоги;

3) превентивна кадрова політика. Керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані завдання з розвитку персоналу;

4) активна кадрова політика. Керівництво має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуацій. Але механізми, якими може користуватися керівництво в аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (що мало піддаються алгоритмізації та опису).

Другою підставою для диференціації кадрових політик може бути принципова орієнтація на власний персонал або на зовнішній персонал, ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу. У цій підставі традиційно виділяють два типи кадрової політики – відкриту і закриту.

**Відкрита кадрова політика** характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, можна прийти і почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій або подібній організації. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії або автомобільні концерни, які готові «купувати» людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

**Закрита кадрова політика** характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації. Такого типу кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також, якщо вони працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

На підставі горизонтів прогнозування і планування виділяють:

- оперативну кадрову політику (до 1 місяця);
- короткострокову кадрову політику (від 1 місяця до 1 року);
- середньострокову кадрову політику (від 1 року до 5 років);
- довгострокову кадрову політику (більше 5 років).

Кадрова політика в організації може здійснюватися за такими напрямками:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;

- розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на основі удосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників;

- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею;

- створення сучасних систем найму і відбору персоналу;

- здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу;

- формування концепції оплати праці і морального стимулювання працівників;

- забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;

- визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;

- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом;

- поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством. [15]

Зарубіжний досвід свідчить, що в сучасних умовах кожен працівник має особливе значення, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати всього підприємства, у зв'язку з чим моральне і матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути основним аспектом кадрової політики, яка проводиться в організаціях. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечити високий рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно керувати персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань. Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління: вище керівництво, лінійні керівники та служба управління персоналом.

### **Передова кадрова стратегія**

Інтенсивні зміни в сфері людських ресурсів (у глобальному, регіональному, національному, демографічному, галузевому, корпоративному, професійному та індивідуальному вимірах), мають революційний характер, і фахівців в області кадрового менеджменту очікує радикальне зрушення від сформованих професійних рольових стереотипів (адміністратора-бюрократа і керівника, що дотримується реактивного стилю) до принципово нових ролей: стратега, підприємця і маркетинголога.

Намітилися в новому тисячолітті зміни в корпоративному управлінні, викликані глобалізацією ринків і структури промисловості, зрушеннями в архітектурі робочих місць і демографії робочої сили, орієнтацією на високі доходи власників, швидкими і безперервними організаційними і технологічними змінами. Вони охоплюють не тільки бізнес в цілому, але й організацію кадрової роботи в корпораціях [28].

1) У бізнесі це такі зміни:

- від автономного самозабезпечення – до безмежного партнерства;

- від ієрархічних чи (і) централізованих структур – до пластичних і децентралізованих, мережевих структур;

- від патріархальних моделей управління – до делегування повноважень;
- від орієнтації на великі обсяги і низьку собівартість – до орієнтації на якість, швидкість і нововведення;

- від безпомилкової роботи – до вимірюваних її удосконаленням;
- від закритої організаційної системи – до відкритої системи.

2) У сфері людських ресурсів корпорації:

- від вузької спеціалізації і обмеженої відповідальності за доручену роботу – до широких професійних і посадових профілів;

- від спланованого кар'єрного шляху – до інформованого і гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;

- від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу – до відповідальності самих працівників за власний розвиток;

- від контролю над проблемами, з якими стикаються працівники – до створення можливостей для всебічного професійного зростання кожного працівника;

- від ухилення від зворотного зв'язку з підлеглими – до його активного пошуку;

- від секретного розгляду факторів успіху, вакантних робочих місць і відбору фахівців – до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення [32].

З одного боку, ці зрушення, зачіпаючи в першу чергу стратегію корпорації, перетворюють кадрові стратегії в її ключовий елемент. З іншого боку, без ясно сформульованих стратегічних цілей корпорації і основних шляхів їх досягнення кадрова робота втрачає свій сенс. І якщо стратегія корпорації не «артикульована», менеджер з персоналу повинен по крупицях збирати інформацію про її найважливіші компоненти: ключові фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, стратегічні напрями, очікувані фінансові результати, стратегічні загрози і ризики, стратегії поведінки на ринку послуг і збуту продукції, стратегії розвитку виробництва, сегментація життєво важливих ринків і основні тенденції їх реструктурування. Доскональне і постійно обновлюване знання про стан справ у бізнесі, якому присвятила себе корпорація, стає вирішальним елементом професійної компетентності фахівця з людських ресурсів. Без цього знання неможливо розробити і реалізувати життєздатну кадрову стратегію, яка повинна бути добре спланованою відповіддю на бізнес-стратегію корпорації.

До кінця 80-х років ХХ століття в практиці корпоративного менеджменту взяла гору принципово нова тенденція: «об'єктом» управління стають організаційні культури корпорації, число поєднання породжує феномен корпоративної культури. Тому новітні високі кадрові технології орієнтовані на такі, що досі залишаються практично поза полем уваги кадрових менеджерів, фактори діяльності сучасних корпорацій, як соціальний, культурний і моральний капітал. Інноваційний характер сучасної економіки вимагає, щоб інвестиційні потоки, що забезпечують розгортання форм спільно-творчої діяльності, скоординовано спрямовувалися не тільки в людський капітал, але і підтримували його соціальний, культурний і моральний капітал.

## **Інновації в стратегічній діяльності.**

### ***Знання та інноваційна діяльність***

Знання є стратегічним ресурсом організації. Компанії, які володіють знаннями, здатні координувати використання своїх традиційних ресурсів або комбінувати їх з новими і особливими ресурсами, забезпечуючи більшу вигоду для споживачів, ніж конкуренти.

Маючи інтелектуальні ресурси можна зрозуміти, як їх використовувати спільно з традиційними. Отже, знання можуть становити найбільш важливий ресурс, а здатність отримувати, інтегрувати, накопичувати, зберігати і застосовувати їх є найбільш важливим способом створення конкурентної переваги [21].

На відміну від фізичних ресурсів знання збільшують свій економічний потенціал повернення при використанні, тобто виникає самовідтворювальний цикл. Знання можна поділити на корінні, знання, що забезпечують успіх та інноваційні. Корінні знання представляють мінімум і забезпечують «участь у грі». Їх наявність не може забезпечити довготривалу конкурентну значимість фірми, але створює певний бар'єр входу у галузь. Корінні знання зазвичай мають всі учасники галузі і, отже, вони надають певну перевагу перед фірмами, що прагнуть увійти в галузь [8].

Знання, що забезпечують успіх, надають фірмі конкурентний потенціал. Фірма може мати в цілому той же самий рівень та якість знань, що і її конкуренти, але специфічні знання можуть допомогти їй застосовувати стратегію диференціації. Ці фірми можуть вибрати конкуренцію за знаннями в схожій конкурентній позиції, сподіваючись, що вони знають більше конкурентів.

Інноваційні знання дають фірмі можливість лідувати в галузі. Вони часто надають фірмі можливість змінювати «правила гри». Знання не статичні і те, що сьогодні є інноваційним знанням, завтра невідворотно стане корінним. [33].

Знання тісно пов'язані з інноваційною діяльністю, яка є комплексом наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, спрямованих на комерціалізацію накопичених знань, технологій та обладнання. Результатом інноваційної діяльності є нові або додаткові товари та послуги з новими якістьми. Також інноваційна діяльність може бути визначена як діяльність зі створення, освоєння, поширення та використання інновацій [13].

Інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення і оновлення номенклатури і поліпшення якості своєї продукції (товарів, послуг), вдосконалення технології їх виготовлення з наступним впровадженням і ефективною реалізацією на внутрішньому і зарубіжних ринках, що припускає цілий комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які у своїй сукупності призводять до інновацій.

Розрізняють декілька видів інновацій:

- технічні з'являються у виробництві продуктів з новими або покращеними властивостями;
- технологічні виникають при застосуванні більш досконалих способів виготовлення продукції;

- організаційно-управлінські пов'язані з процесами оптимальної організації виробництва, транспорту, збуту і постачання;
- інформаційні вирішують завдання раціональної організації інформаційних потоків у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності, підвищення достовірності і оперативності отримання інформації;
- соціальні спрямовані на поліпшення умов праці, вирішення проблем охорони здоров'я, освіти, культури.

Стратегічні інновації це створення стратегій зростання, нових типів продукції, послуги або бізнес-моделей, які змінюють правила гри на ринку і генерують значну вартість для споживачів і компаній [14].

Стратегічні інновації це цілісний систематичний підхід стратегічного розвитку, який об'єднує дисциплінарні та креативні процеси (табл. 8.4).

Таблиця 8.4

**Порівняння традиційної стратегії з стратегічними інноваціями**

Традиційна стратегія	Стратегічні інновації
Адаптування «сучасного до майбутнього» - прийняття сучасного як стартову точку	«Починати з кінця» - ідентифікація довгострокових можливостей і після цього «пов'язувати майбутнє до минулого»
Передбачає гру за існуючими правилами (захисна позиція)	Передбачає участь у зміні правил гри (революційна позиція)
Сприйняття існуючих меж галузі та категорій продуктів	Створення нового конкурентного простору
Зосередженість на покрових інноваціях	Пошук проривних, підривних інновацій - в той же час продовження розвитку основного бізнесу
Використання традиційної, лінійної моделі бізнес-планування	Посаднання дисциплінованих процесів з креативним впливом
Пошук очевидних потреб клієнта	Пошук неочевидних потреб клієнта
Передбачає «загальну організаційну модель» для всіх груп клієнтів, бізнес-напрямків і категорій продуктів	Передбачає можливість експериментування з новими венчурними підприємствами та іншими організаційними структурами

Існує шість областей стратегічних інновацій, розвиток яких дозволяє забезпечити зростання бізнесу:

1. Управління процесом пошуку і впровадження інновацій. Застосування нетрадиційних і традиційних підходів до стратегічного планування.
2. Стратегічне регулювання. Забезпечення підтримки ключових менеджерів щодо бачення, цілей, стратегій і завдань.
3. Галузеве передбачення. Розуміння нових трендів.
4. Розуміння споживача. Розуміння очевидних і неочевидних потреб споживачів.
5. Ключові технології та компетенції. Можливості здійснити нові ідеї.
6. Дисциплінована реалізація.

**Стратегічне управління інноваціями.**

Стратегічне управління інноваціями містить:

1. Ситуаційний аналіз і прогноз впливу всього діапазону виробничих і підприємницьких чинників успіху (внутрішніх і зовнішніх);

2. Потенціал сфери науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР, англ. Research and Development, R&D);

3. Систему управління;

4. Організаційні форми системи управління;

5. Етику і культуру підприємництва (філософія і підприємницька політика).

Комплекс завдань з вироблення інноваційних стратегій:

– розробка стратегічних цілей;

– оцінка можливостей і ресурсів організації для їх реалізації;

– аналіз тенденцій у маркетинговій діяльності та науково-технічній сфері;

– визначення інноваційних стратегій з вибором альтернатив;

– підготовка детальних оперативних планів, програм, проектів і бюджетів;

– оцінка діяльності організації на основі певних критеріїв з урахуванням встановлених цілей і планів.

Інноваційна стратегія визначає спрямованість і зміст інновацій, адекватних потребам і змінам зовнішнього середовища та інтересам споживача.

Сценарій стратегічної поведінки організації включає наступні стадії його розробки:

Перша стадія – розробка філософії інноваційного підприємства (ІІ). Філософія ІІ - це кредо його існування, керівні принципи діяльності.

Друга стадія – вироблення підприємницької політики ІІ. Обґрунтування філософії та підприємницької політики дозволяє сформулювати стратегічний вигляд ІІ, який визначається як його місія. Місія представляє собою опис нині існуючих або бажаних характеристик і цільових параметрів ІІ.

Третя стадія – стратегічне планування інноваційних процесів. Стратегічне планування характеризується як процес, в якому раціональний аналіз ситуації, що склалася та майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових намірів, стратегій, цілей, заходів, з урахуванням можливих шансів і ризиків.

Основні компоненти стратегічного планування:

1. Що планується – довгострокова стратегія виробництва і поведінки на ринку (5-10 років).

2. Хто планує – керівництво ІІ (керуючий директор, члени правління).

3. Основи планування – аналіз оточення і аналіз діяльності ІІ.

4. Цілі планування.

Під аналізом потенціалу ІІ розуміється оцінка його ресурсів з точки зору можливості їх використання для прийняття стратегічних рішень.

Аналіз проводиться за такими напрямками: маркетинг; виробництво; НДДКР; фінанси; - персонал; - управління та організація; - наявність і масштаби невиробничої діяльності.

Порядок розробки стратегії ІІ:

1. Стратегічний діагноз – розпізнавання ситуації на ранній стадії. Стеження за ситуацією.

2. Стратегічний аналіз – визначення стратегічної господарської одиниці, стратегічних зон, аналіз оточення.

3. Формулювання стратегії – вибір стратегічного напрямку. Розробка програм.



4. Оцінка програм – оцінка, вбудовування в політику ПП.  
5. Реалізація стратегії – функціональний, проектний, продуктовий менеджмент.

6. Стратегічний контроль – контроль реалізації, контролінг.

Центральне питання технології розробки стратегії – прийняття стратегічних рішень на основі вибору альтернативи. До компонентів цього підходу відносять: параметри рішення, альтернативи рішення, цільова установка. Параметри рішення – загальні характеристики стану системи, що вимагають обліку при виборі рішення. Розрізняють екзогенні та ендогенні параметри рішення.

Сучасне стратегічне планування інновацій охоплює період від 3 до 10 років (залежно від галузі) і полягає в розробці комплексу заходів компанії по адаптації, передбачення, моделювання змін у зовнішніх умовах шляхом впровадження інноваційних проектів. Тобто передбачається створення системи стратегічного планування.

Інноваційна стратегія (ІС) компанії являє собою цілеспрямований процес розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення і розвиток продуктових і технологічних інновацій, принципи якого формуються загальною стратегією бізнесу компанії. Мета інноваційної стратегії – довгострокова конкурентна перевага компанії, заснована на безперервній ефективній інноваційній діяльності.

Інноваційна стратегія відноситься до рівня функціональних стратегій. Це означає, що вона поряд з маркетингової, виробничої, технологічної, фінансової стратегіями компанії, являє собою компоненту стратегії бізнесу в цілому. Однак, для деяких інноваційних компаній концентрація на інноваційній стратегії та ефективна реалізація прийнятих рішень може бути найбільш значущим елементом корпоративної стратегії. Тому, загальна стратегія бізнесу повинна бути найбільш ефективно і оптимально інтегрована з технологічної та продуктової стратегіями підприємства.

Фактори, що формують інноваційну стратегію надані на рисунку 8.4.

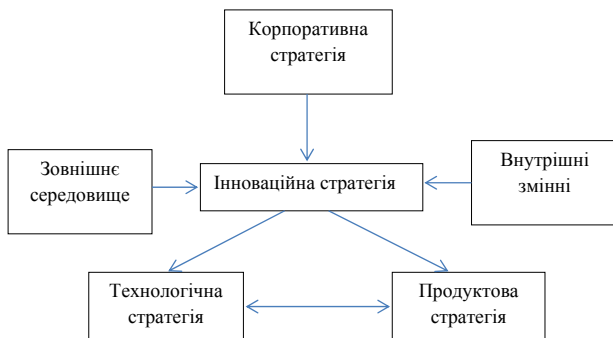


Рис. 8.4. Фактори, що формують інноваційну стратегію

На інноваційну стратегію підприємства також значно впливають детермінанти (визначальні фактори) інноваційного розвитку, які поділяються на загальні та специфічні. Загальні – конкуренція, споживачі, постачальники, технології, державне регулювання, чинники макросередовища. Специфічні – науково-технічний кадровий потенціал, стан дослідно-експериментальної бази, стан нематеріальних активів, структура продукції, що випускається, наявність загроз технологічного та функціонального заміщення [1].

Для вибору та обґрунтування інноваційної стратегії підприємства велике значення мають інноваційні цілі, які характеризуються такими показниками:

- оновлюваність, тобто питомою вагою нової продукції в загальному обсязі випуску;
- наукоємністю продукції, тобто часткою витрат на НДДКР в обсязі продажів;
- часткою продукції на стадіях виведення на ринок і зростання;
- віком виробничого обладнання;
- середніми термінами виведення нової продукції на ринок.

Вибір інноваційних стратегій і визначення цілей інноваційного розвитку підприємства пов'язані також з темпами зростання масштабів підприємства.

Зв'язок інноваційної мети і темпів зростання при виведенні на ринок нового продукту наданий на рисунку 8.5.



Рис. 8.5. Введення на ринок нового продукту

Ключові питання при розробці інноваційної стратегії (ІС):

- технологічні компетенції підприємства, конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі (лідери в продукції і технологіях або послідовники);
- обсяг фінансування і ресурсів для НДДКР, бюджет досліджень і розробок; джерела фінансування;
- визначення джерел виникнення інновацій (власні розробки, залучені);

- подолання загроз технологічного та продуктового заміщення;
- терміни виведення нових продуктів на ринок, життєвий цикл продукції компанії.

Розробка інноваційної стратегії вимагає особливої уваги до аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища.

#### **Аналіз зовнішнього середовища передбачає:**

1. Аналіз національної інноваційної системи та партнерських зв'язків компанії, а також впливу глобалізації. В рамках даного аспекту аналізу особливу увагу слід приділити моніторингу нормативного та законодавчого середовища науково-технічної діяльності.

2. Прогнозування тенденцій технологічного розвитку з метою пошуку науково-технічних ідей нових конкурентоспроможних продуктів і технологій. Найбільш часто використовується техніка прогнозування, що передбачає розробку сценаріїв у вигляді неформального опису майбутнього розвитку науки і технології в конкретній сфері. При розробці сценаріїв широко використовуються експертні методи.

3. Аналіз ринкової кон'юнктури. Розробка успішних продуктів практично завжди вимагає тісного зв'язку з маркетингом. В результаті успішні інноваційні фірми мають сильну маркетингову орієнтацію. Якісна інформація про ринок істотна для розуміння потреб покупців, мотивів їх поведінки і прийняття рішень про покупку. Вимогливі покупці часто стоять біля витоків хороших проектів і продуктів.

4. Аналіз конкуренції. Важливою інформацією при формуванні стратегії НДДКР є аналіз тенденцій і темпів технологічних змін, а також змін продуктового портфеля конкуруючих фірм. Виявлення нових ідей, що випливають з наслідування фірмам, що випускають аналогічну продукцію, - суттєвий аспект зовнішнього аналізу. Цей процес часто називається бенчмаркінгом. Бенчмаркінг - постійний аналіз продуктів, послуг та технологій найбільш успішних конкурентів або визнаних лідерів галузі.

#### **Аналіз внутрішнього середовища:**

Для розробки інноваційної стратегії слід розглянути дві складові внутрішнього середовища: ресурсний потенціал НДДКР та інноваційні здатності фірми.

Розмежування ресурсів та інноваційних здібностей допомагає пояснити, чому фірми з аналогічною ресурсною базою досягають успіху або зазнають невдачі. Саме інноваційні здібності допомагають адаптувати ресурси до мінливих умов зовнішнього середовища.

1. У першому аспекті аналізу основним завданням є встановлення відповідності стратегічних цілей з наявними технологічними активами та компетенціями.

Інноваційний процес невіддільний від творчості, тому найбільш важливою складовою ресурсного потенціалу є сукупність інтелектуальних можливостей фахівців, зайнятих створенням і впровадженням нововведень. Сильні позиції в області конкретної технології або окрема особа можуть бути значущими для підприємства, забезпечуючи його особливу компетентність.

При реалізації даного етапу необхідно також оцінювати стан обладнання для проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, ступінь розвитку експериментальної бази для виготовлення дослідних зразків нового виробу, рівень інформаційного забезпечення науково-технічної діяльності, наявні патенти, ноу-хау, ліцензії [9].

2. Другий аспект внутрішнього аналізу – інноваційні здатності фірми, які дозволяють їй змінювати ресурсну базу і адаптуватися до змін навколишнього середовища бізнесу. При цьому найбільше значення мають навички в таких сферах як:

- технологічне прогнозування;
- дослідження ринку і аналіз споживачів;
- пошук і оцінки ідей нових продуктів і технологій;
- придбання технологічних ресурсів;
- ефективна система управління проектами.

Можливості фірми у сфері технологічного прогнозування залежать від компетенції і досвіду експертної роботи її фахівців, наявності партнерських зв'язків з науковим співтовариством, участі в державних і міжнародних програмах науково-технічного прогнозування та розвитку [17].

#### **Класифікація інноваційних стратегій (типологія).**

Класифікація (типологія) інноваційних стратегій може проводитися за різними ознаками і умовами інноваційної діяльності підприємства та інноваційних процесів. Перш за все, необхідно відзначити основні види інноваційних стратегій, обумовлені характером їх реалізації і поведінкою підприємств в умовах постійних змін ринкового середовища.

Інноваційні стратегії поділяють на активні, імітаційні, маркетингові, диверсифікаційні.

##### **1. Активні (стратегії технологічного лідерства).**

Наступальна інноваційна стратегія – це стратегії розробки принципово нових продуктів і послуг, характерна для фірм, що ґрунтують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції.

Оборонна – спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже наявних ринках. Головна функція такої стратегії – активізувати співвідношення «витрати – результат» в інноваційному процесі. Така стратегія вимагає інтенсивних НДДКР.

Вибір компанією стратегії «лідерства» означає політику постійного виведення на ринок абсолютно нової продукції. Відповідно всі наукові дослідження і розробки, система виробництва і маркетинг націлені на створення товару, який не має аналогів. Компанії, які стали на шлях лідерства інвестують значні кошти в R&D (Research & Development), причому дослідження тут носять не тільки прикладний, але і фундаментальний характер. Це обумовлює необхідність створення стратегічних альянсів в області НДДКР з іншими науково-технічними організаціями, створення венчурних фондів і підрозділів усередині компанії.

2. Імітаційні стратегії - «проходження за лідером», «копіювання», «залежність», «удосконалення» та ін. Імітаційна – використовується фірмами, що

мають сильні ринкові і технологічні позиції. Застосовується фірмами, які є піонерами у випуску на ринок тих чи інших нововведень. При цьому копіюються основні споживчі властивості (але не обов'язково технічні особливості) нововведень, випущених на ринок малими інноваційними фірмами або фірмами-лідерами.

### 3. Маркетингові інноваційні стратегії

Умовно маркетингові інноваційні стратегії можна розділити на кілька груп по областям їх застосування:

- нова диференціація продукту (і відповідно її репозиціонування);
- вихід на нові цільові ринки;
- інновації в галузі 3P - place, price, promotion (збутова, цінова і комунікаційна політика).

Багато фірм домагаються значного підвищення конкурентоспроможності компанії в цілому за рахунок постійних нововведень в цих областях маркетингової діяльності.

### 4. Диверсифікаційні інноваційні стратегії.

Аналіз інноваційних процесів диверсифікації, які використовуються компаніями в цілях адаптації до змін зовнішнього середовища, дозволяє зробити висновок про існування трьох субстратегій в рамках самої стратегії «диверсифікації»:

1. коли фірма розширює масштаби своєї діяльності за рахунок випуску нових товарів або послуг в рамках однієї галузі – горизонтальна диверсифікація;
2. коли фірма охоплює різні етапи виробничого циклу – вертикальна диверсифікація;
3. коли фірмова номенклатура розширюється за рахунок товарів різних галузей – інтеграційна диверсифікація [8].

При класифікації інноваційних стратегій принципово важливо розглядати також і інші можливі ознаки та умови визначення різних типів інноваційних стратегій.

М. Портер запропонував відому класифікацію конкурентних стратегій компаній, в рамках якої виділено чотири базові напрями досягнення конкурентних переваг: лідерство у витратах, диференціація і фокусування на витратах чи диференціації. На основі цієї класифікації виділяються базові стратегії і спрямованість досягнення конкурентних переваг з використанням продуктивних і процесних інновацій. (табл. 8.5.) [25].

Реалізація інноваційних стратегій залежить багато в чому від спрямованості досліджень, від ступеня самостійності підприємства в комерціалізації результатів досліджень. Інноваційний процес може бути реалізований через одну з трьох основних форм організації робіт: послідовної, паралельної і інтегральної [7].

Послідовна організація робіт передбачає по чергове проходження всіх етапів інноваційного процесу в функціональних підрозділах фірми.

Таблиця 8.5

**Еталонні стратегії і спрямованість продуктових і процесних інновацій**

Вид інновації	Лідерство у витратах	Диференціація	Фокусування на витратах	Фокусування на диференціації
Продуктова	Розвиток продукту, спрямований на зниження його вартості, наприклад шляхом ресурсозбереження	Розвиток продукту, спрямований на підвищення його якості, додавання функцій і т.д.	Розвиток продукту, спрямований на зниження витрат при обслуговуванні конкретного сегмента ринку	Розробка продукту націлена на поглиблення спеціалізації при обслуговуванні конкретного сегмента ринку
Процесна	Удосконалення процесу, спрямоване на зменшення витрат матеріалу і трудових витрат, а також на збільшення переваги великих економічних об'єктів	Розвиток процесу, спрямований на поліпшення параметрів (наприклад, надійності), які підвищують цінність продукту для покупця	Розвиток процесу, спрямований на зниження вартості обслуговування сегменту ринку	Розвиток процесу, спрямований на підвищення цінності продукту для покупців сегмента ринку

Перевагами паралельної форми організації є невеликий фінансовий ризик, пов'язаний зі створенням продукту, і спрощений контроль за ходом роботи. Паралельна організація робіт дозволяє скоротити тривалість інноваційного процесу, оскільки допускає проведення кількох етапів робіт одночасно. Однак фінансовий ризик при цьому збільшується, і фірма також не може передбачити наслідки випуску продукту до його появи на ринку.

Інтегральна організація інноваційного процесу дозволяє вирішувати практично одночасно всі питання розробки, організації виробництва і післяпродажного обслуговування інновації. Інтегральна організація робіт дозволяє істотно скоротити часові витрати, а також сприяє підвищенню інновативності в фірмах [10].

У світовій практиці інтегральна організація набула поширення у формі синхронного інжинірингу.

Передумови його використання були наступні:

1. необхідність періодичного повернення до вихідних проектів.
2. циклічність інноваційного процесу.
3. стрімке зростання витрат.
4. недотримання термінів поставки комплектуючих або погана якість сировини і матеріалів.

Основна ідея, на якій базується синхронний інжиніринг, - концепція тотального управління якістю (TQM). Інтегральна форма інтеграції має як позитивні сторони, так і недоліки. (табл. 8.6.)

Таблиця 8.6.

**Позитивні сторони і недоліки інтегральної форми організації  
інноваційної діяльності**

Позитивні сторони	Недоліки
1) Економія часу 2) Оперативне реагування на зміни 3) Можливість реалізації декількох інноваційних рішень 4) Активне співробітництво між учасниками інноваційного процесу	1) Споживачі не завжди йдуть на контакт 2) Великий обсяг інформації 3) Нестандартні замовлення 4) Відсутність ясності з приводу компетентності і відповідальності працівників 5) Складності обміну інформацією й адаптація учасників всередині творчих бригад

Інтегральна форма організації інноваційної діяльності передбачає використання проектного управління. Основу цієї концепції складає погляд на проект як на зміну вихідного стану будь-якої системи, пов'язану з витратою часу та коштів. А процес цих змін, який здійснюється за задалегідь розробленими правилами в рамках бюджету і тимчасових обмежень, - це управління проектами. У наш час управління проектами стало визнаною у всіх розвинених країнах методологією інноваційної діяльності.

### Тема 8.3 Антикризова складова стратегічної діяльності

Ринкові форми господарювання в умовах жорсткої конкуренції призводять до неспроможності окремих суб'єктів господарювання або їх тимчасової неплатоспроможності. У США близько 50% новостворених малих і середніх підприємств припиняють свою діяльність протягом одного року. Разом з тим визнані законом банкрути становлять усього близько 1% кількості всіх підприємств. Сказане дозволяє зробити висновок про необхідність постійно проводити роботу з антикризового управління.

Будь-яку ситуацію, в якій підприємство не встигає підготуватися до змін, можна вважати кризовою. Щоб цього не сталося, необхідно вчасно зрозуміти причини, з яких економіка підприємства опинилася в кризі, і вжити заходів ще до зовнішнього прояву труднощів.

Криза – це крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації із зовнішньоекономічним середовищем. Кризові ситуації можуть виникати будь-якій стадії діяльності організації як у період становлення і розвитку, так і в період стабілізації та розширення виробництва і, нарешті, при початку спаду і т. ін. Кризові ситуації насамперед виражаються в коливаннях обсягу виробництва і збуту продукції, зростаннях кредиторської заборгованості постачальникам, банкам, податковим органам, в дефіциті оборотних коштів і т. п [30].

Стосовно підприємства, організації кризи можна класифікувати наступним чином:

– технологічні (виробничі), при виникненні яких застаріле обладнання та технологія не дозволяють випускати якісну, конкурентоспроможну продукцію, що призводить до фінансових втрат;

– соціальні (соціально-управлінські), виникають в результаті появи між працівниками або їх групами конфліктів, у тому числі між робітниками і адміністрацією, управлінських конфліктів в апараті управління. Конфлікти призводять до прийняття неефективних рішень і до втрат часу на самому виробництві;

– фінансові, що виникають в результаті нераціонального використання власного капіталу і позикових коштів, неефективного використання отриманого прибутку, що тягне за собою знову ж фінансові проблеми організації;

– організаційні – виникають внаслідок недосконалості виробничої структури управління і структури апарату управління в організації, неефективного розподілу обов'язків, прав, повноважень і відповідальності між рівнями управління, підрозділами апарату і всередині між виконавцями;

– інформаційні, що є наслідком ситуації, в якій отримується інформація, що не відображає зміни на ринку, недостатньо достовірно відображає стан справ в самій організації. Все це викликає виникнення і збільшення різних видів втрат;

– кризи взаємодії між власниками організації або з владою, суперечності в їх інтересах, що не дозволяє проводити ефективну політику і в результаті приносить суттєві втрати організації.

Фази можливого розвитку і подолання криз в організації.

I фаза – спад (зниження показників, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності) через зовнішні фактори ринку.

II фаза – подальше погіршення результатів діяльності під впливом внутрішніх причин в організації (без погіршення зовнішніх умов на ринку).

III фаза – депресія – пристосування організації до нових умов господарювання на більш низькому рівні доходів (за умови прийняття першочергових антикризових заходів).

IV фаза – відновлення фінансової рівноваги, пожвавлення виробництва – відновлення виробництва і реалізації продукції до передкризового рівня.

V фаза – зростання виробництва, прискорення економічного розвитку організації, збільшення обсягів продажів і реалізації в короткостроковій перспективі.

VI фаза – підтримка нового економічного рівня розвитку підприємства, його стійкості в тривалій перспективі, створення умов для самофінансування [12].

У табл. 8.7 класифіковані позитивні та негативні наслідки, які виникають в результаті кризи в організації.

Банкрутство організації – це результат негативного впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку організації в ринкових умовах. Світова практика банкрутства показала, що загроза фінансової нестабільності організацій виникає в середньому на 25-30% через зовнішні фактори і на 70-75% через внутрішні, пов'язані з невмілим, нераціональним управлінням. При цьому в розвинених зарубіжних країнах ці співвідношення мають такі значення: зовнішні чинники становлять 10-15%, внутрішні - 85-90% [3].



**Можливі наслідки кризового стану організації**

Позитивні	Негативні
Ослаблення кризи	Посилення кризи
Фінансове оздоровлення організації (подолання кризового стану)	Перехід до нової кризи
Збереження організації як юридичної особи	Ліквідація організації (розпродаж майна організації)
Реструктуризація (перетворення) організації	Зміна власника

**Стратегія в антикризовому управлінні** – це гарантія стабільного розвитку організації. Стратегія не дозволяє повністю уникнути кризових ситуацій, але дозволяє знизити відсоток їх виникнення, а в разі настання кризових ситуацій та забезпечити їх якомога більш швидке і безболісне подолання. Крім цього, стратегія дозволяє скоротити термін прийняття рішення про метод виходу з кризи. Ефективність антикризового управління багато в чому залежить від уміння керівництва розробити таку стратегію розвитку бізнесу, яка дозволила б досягти бажаних результатів, не піддаючи свою справу зайвим ризикам, в тому числі і ризикам банкрутства.

В умовах антикризового управління, коли стратегічною метою підприємства є відновлення і (або) зміцнення платоспроможності, ціна розплати за невірне передбачення і відповідно за помилки стратегічного вибору стає найчастіше фатальною для організації. Особливо трагічними наслідки невірного прогнозу бувають для організацій, що здійснюють безальтернативний шлях функціонування або ж реалізують стратегію, що не піддається принциповому коригуванню.

Склад стратегії в антикризовому управлінні, як правило, включає в себе нижченаведені елементи [4]:

**Сфера діяльності організації та основні напрямки її розвитку.** Необхідно визначити особливості сегмента ринку, що займає організація для його ефективного аналізу та можливості запобігання криз.

**Цілі діяльності організації.** Для антикризового управління найбільший інтерес представляють цілі в довгостроковому періоді, оскільки саме від них залежить напрямок розвитку організації. Визначення цілей задає всі подальші дії з розробки стратегії.

**Визначення методів і форм досягнення цілей.** Це вкрай важливий момент, оскільки тут здійснюється пошук і вибір альтернатив. Від того, якою буде програма досягнення результату, залежить все функціонування організації.

**Кадрова політика.** Визначає внутрішню структуру персоналу організації, рівень взаємин між відділами та підрозділами.

**Організація виробничого процесу.** З точки зору антикризового менеджменту це дуже відповідальний етап, оскільки сюди входять розподіл ресурсів, оцінка технічної бази, забезпечення організації сучасними технологіями. Найчастіше кризи в організаціях викликаються внутрішніми причинами,

виникають через ускладнення у виробничому процесі внаслідок нераціонального використання наявних коштів.

**Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу.** Від якості проведеного аналізу залежить в цілому вся діяльність організації, так як стратегія формується саме на підставі цих даних. Дослідження середовища бізнесу має першорядне значення як для організацій, що тільки виходять на ринок, так і для організацій, котрі переглядають свою стратегію у зв'язку з кризою або з інших причин.

**Розробка маркетингової програми.** У сучасних умовах це невід'ємна складова будь-якої стратегії.

Антикризова стратегія – це довготривалий курс розвитку, який визначає напрямки, масштаби, моделі та алгоритми дій підприємства, які забезпечують вихід із кризової ситуації та відновлення його стабільного та ефективного функціонування [12]. Чим слабкіше справжнє становище підприємства, тим більш ретельного критичного аналізу повинна піддатися його стратегія. Кризова ситуація на підприємстві є ознакою або слабкої стратегії, або її поганої реалізації, або того й іншого разом. Стратегія антикризового управління дає можливість вчасно розпізнати кризу і, враховуючи її особливості, знизити її гостроту [2]

#### **Процес розробки антикризової стратегії**

Головна мета антикризової стратегії повинна бути спрямована на усунення основних причин виникнення кризи шляхом зменшення (у деяких випадках збільшення) впливу відповідних факторів з урахуванням наявних обмежень [6].

*Першим етапом розробки стратегії* антикризового управління діяльністю підприємства повинна стати точна, комплексна, своєчасна діагностика стану підприємства. На даному етапі необхідно провести:

- аналіз макросередовища, яке умовно можна розділити на чотири сектори: політичне оточення, економічне оточення, соціальне оточення, технологічне оточення;

- аналіз конкурентного середовища за його п'яти основних складових: покупці, постачальники, конкуренти всередині галузі, потенційні нові конкуренти, товари-замінники.

Отримавши достатньо велику інформацію про зовнішнє середовище, можна синтезувати її за допомогою методу створення сценаріїв - реалістичного опису того, які тенденції можуть проявитися в тій чи іншій галузі в майбутньому. Вивчаючи зовнішнє середовище, менеджери концентрують увагу на з'ясуванні загроз і можливостей, які несе в собі зовнішнє середовище (використовується метод SWOT-аналізу).

**Зовнішні причини**, як правило не залежать від підприємства і підприємство може вплинути на них в незначній мірі (табл. 8.8);

Поряд з аналізом зовнішнього середовища підприємства важливо провести поглиблене дослідження його реального стану. Маючи результати цього дослідження і бачення того, яким підприємство повинно стати в майбутньому, менеджери можуть розробити антикризову стратегію для проведення необхідних змін.

**Аналіз зовнішніх факторів кризового розвитку**

Фактори	Прояв кризових факторів	Можливі наслідки
Стан національної економіки	Уряд намагається згладити наслідки погіршення економічної політики регулюванням податків, грошової маси, ставки банківського відсотка	Жорсткість оподаткування, подорожчання кредиту, зростання витрат
Політичні фактори	Ставлення держави до підприємницької діяльності заборонного або обмежувального характеру; нестабільність діяльності уряду.	Погіршення інвестиційного клімату, вивезення капіталу з країни
Правові чинники	Недостатнє антимонопольне регулювання; обмежене регулювання зовнішньоекономічної діяльності; нерозвиненість законодавчої бази	Підвищення підприємствами-монополістами доходів за рахунок підвищення цін на продукцію; спад виробництва; відсутність необхідної законодавчої бази; труднощі виходу
Соціальні фактори	Традиції, життєві цінності; менталітет адміністративно-планової економіки; відсутність навичок управління фінансами; невисокий рівень культури	Низький рівень керівництва; тяга до марнотратства; злочинність, корупція
Технологічні чинники	Низькі витрати держави на науку і техніку; низький технічний рівень	Технологічний застій, низька якість і висока собівартість продукції, низький рівень продуктивності та конкурентоспроможності підприємств
Взаємовідносини з покупцями і постачальниками	Повільний темп зростання виручки; затримки поставок сировини, продукції	Зростання неплатежів; зниження обсягу виробництва і якості продукції

**Внутрішніми причинами виникнення кризи** в організації можуть бути диспропорції і порушення рівноваги між:

- окремими групами власних і позикових коштів і їх розміщенням в основні та оборотні кошти;
- обсягом виробництва і обсягом реалізованої продукції;
- обсягом реалізації продукції та грошової складової виручки;
- доходами та обсягами короткострокових позик;
- якістю продукції та її ціною на ринку;
- ціною продукції і витратами на її виробництво;
- рівнем технічного оснащення аналізованого підприємства і його конкурентів;
- дебіторською та кредиторською заборгованостями;
- обсягами інвестицій і доходами по них і т. п.

Аналізуючи стратегію підприємства, менеджери повинні сконцентрувати свою увагу на наступних п'яти моментах [2]:

### **1. Ефективність поточної стратегії.**

Спочатку потрібно спробувати визначити місце підприємства серед конкурентів, потім межі конкуренції (розмір ринку) і групи споживачів, на які підприємство орієнтується; нарешті, функціональні стратегії в області виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів. Оцінка кожної складової дасть більш зрозумілу картину стратегії підприємства, що зазнає кризи, причому оцінка проводиться на базі кількісних показників. До них відносяться частка підприємства на ринку, розмір ринку, розмір прибутку, розмір кредиту, обсяг продажів (зменшується чи збільшується по відношенню до ринку в цілому).

### **2. Сила і слабкість, можливості та загрози для підприємства.**

Найзручніший і апробований спосіб оцінки стратегічного положення компанії - SWOT-аналіз. Сила – це те, в чому підприємство досягло успіхів. Вона може полягати в навичках, досвіді роботи, ресурсах, досягненнях (кращий товар, досконала технологія, краще обслуговування клієнтів, впізнаваність товарної марки). Слабкість – це відсутність чогось важливого у функціонуванні компанії, того, що їй не вдається в порівнянні з іншими [35].

Коли сильні і слабкі сторони виявлені, обидва списки ретельно вивчаються і оцінюються. З точки зору формування стратегії сильні сторони підприємства важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа антикризової стратегії. Якщо їх недостатньо, необхідно терміново створити базу, на якій ця стратегія ґрунтується. У той же час успішна антикризова стратегія спрямована на усунення слабких сторін, які сприяли кризовій ситуації. Ринкові можливості і загрози також багато в чому визначають антикризову стратегію підприємства. Для цього оцінюються всі можливості галузі, які можуть забезпечити потенційну прибутковість підприємства, і погрози, що негативно впливають на підприємство. Можливі загрози не тільки впливають на стан підприємства, але і вказують, які стратегічні зміни необхідні. Антикризова стратегія повинна враховувати перспективи, які відповідають можливостям і забезпечують захист від загроз. Важливою частиною SWOT-аналізу є оцінка сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз, а також висновки про необхідність тих чи інших стратегічних змін [22].

### **3. Конкурентоспроможність цін і витрат підприємства.**

Має бути відомо, як ціни і витрати підприємства співвідносяться з цінами і витратами конкурентів. У цьому випадку використовується стратегічний аналіз витрат. Метод, яким здійснюється цей аналіз, називається «ланцюжком цінностей».

Ланцюжок цінностей відображає процес створення вартості товару / послуги і включає різні види діяльності і прибуток. Зв'язки між цими видами діяльності можуть стати важливим джерелом переваги підприємства. Кожен вид діяльності в цьому ланцюжку пов'язаний з витратами і, в свою чергу, з активами підприємства. Співвідносячи виробничі витрати і активи з кожним окремим видом діяльності в ланцюжку, можна оцінити витрати по них. Крім того, на ціни й витрати підприємства впливає діяльність постачальників і кінцевих споживачів. Консультанти повинні добре розуміти весь процес створення вартості, тому необхідно брати до уваги ланцюжок цінностей постачальників і кінцевих споживачів. [34]

#### **4. Оцінка міцності конкурентної позиції підприємства.**

Оцінка конкурентоспроможності підприємства по витратах необхідна, але недостатня. Міцність позиції підприємства (наскільки вона слабка або сильна) по відношенню до основних конкурентів оцінюється за такими важливими показниками, як якість товару, фінансове становище, технологічні можливості, тривалість товарного циклу. Оцінки показують положення підприємства в порівнянні з конкурентами, виявляючи таким чином слабкі і сильні його сторони і по відношенню до якого конкуренту.

#### **5. Виявлення проблем, що викликали кризу на підприємстві.**

Вивчаються всі результати станом підприємства на момент кризи і визначаються, на чому треба зосередити увагу. Без чіткого формулювання проблем, що викликали кризу на підприємстві, без їх усвідомлення не можна приступити до розробки антикризових заходів. Або в стратегію вносяться невеликі зміни, або стратегія повністю переглядається і розробляється нова.

*Другим етапом розробки антикризової стратегії* є коригування місії та системи цілей підприємства.

Менеджер, який координує політику підприємства, яке опинилося в кризовій ситуації, повинен сконцентрувати всю інформацію, отриману під час проведення стратегічного аналізу, і вирішити, чи зможе підприємство в рамках своєї колишньої місії вийти з кризи і досягти конкурентних переваг. Уміло сформульована місія, доступна для розуміння, в яку вірять, може бути вагомим стимулом для змін стратегії.

Потім настає процес коригування системи цілей (бажаних результатів, які сприяють виходу з економічної кризи). Менеджер порівнює бажані результати і результати досліджень факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які обмежують досягнення бажаних результатів, і вносить зміни в систему цілей.

*Процес розробки стратегії закінчується* формулюванням методів стратегічного аналізу і планування стратегічних альтернатив виходу підприємства з економічної кризи та здійсненням вибору стратегії. Починається процес визначення тактики реалізації обраної стратегії (оперативне планування).

#### **Реалізація обраної антикризової стратегії**

*Діяльність менеджерів при реалізації обраної стратегії* включає в себе виконання наступних завдань [31]:

1. Остаточне з'ясування виробленої антикризової стратегії і цілей, їх відповідність;
2. Більш широке доведення ідей нової стратегії і сенсу цілей до співробітників з метою підготовки ґрунту для посилення залучення співробітників у процес реалізації антикризової стратегії;
3. Приведення ресурсів у відповідність з антикризовою стратегією;
4. Прийняття рішення з приводу реорганізації.

При реалізації нової стратегії необхідно сконцентрувати увагу на те, як зміни будуть сприйняті, які сили будуть чинити опір, який стиль поведінки треба вибрати. Опір необхідно зменшити до мінімуму або усунути незалежно від типу, сутності та змісту зміни.

На стратегію підприємства впливають і накладають певні обмеження існуючі структура і система управління, управлінська культура, навички і ресурси. На стадії реалізації антикризової стратегії вище керівництво може переглянути план здійснення нової стратегії, якщо цього вимагають знову виникаючі обставини.

Якщо підприємство своєчасно відстежує появу зовнішніх загроз і має час, достатній для вироблення ефективної реакції, то воно може послідовно ліквідувати всі проблеми. Але в кризовій ситуації реалізацію змін треба здійснювати в жорстко обмежений термін. Тому при плануванні антикризової стратегії необхідно прагнути до максимальної паралельності робіт.

### **Питання до самоперевірки**

1. Надайте визначення поняттю інноваційна діяльність.
2. Охарактеризуйте стадії сценарію стратегічної поведінки організації.
3. Що являє собою поняття інноваційна стратегія (ІС) компанії?
4. Охарактеризуйте класифікацію конкурентних стратегій компаній по М. Портеру.
5. Надайте класифікацію криз стосовно до підприємства, організації.
6. Назвіть елементи стратегії в антикризовому управлінні.
7. Охарактеризуйте внутрішні причини виникнення кризи в організації.
8. Які основні зовнішні причини виникнення кризи на підприємстві?
9. Охарактеризуйте діяльність менеджерів при реалізації обраної антикризової стратегії.
10. Охарактеризуйте поняття стратегічного маркетингу.

### **Питання та завдання для практичних занять**

1. Назвіть етапи стратегічного планування.
2. Охарактеризуйте складові плану маркетингу.
3. Які існують типи маркетингового контролю?
4. Які основні компоненти системи управління персоналом?
5. За яких умов досягається синергетичний ефект застосування стратегічного управління персоналом?
6. Яким чином відбувається «Зв'язування» кадрових і конкурентних стратегій за М. Портером?
7. Назвіть складові стратегії управління персоналом.
8. Охарактеризуйте завдання кадрової політики.
9. За якими напрямками може здійснюватися кадрова політика в організації?
10. Назвіть сучасні тенденції в організації кадрової роботи в корпораціях.

### **Тести для самоперевірки знань**

**1. Аналіз зовнішнього середовища при розробці інноваційної стратегії передбачає:**

- а) аналіз національної інноваційної системи, тенденцій технологічного розвитку, ринкової кон'юнктури, аналіз конкуренції,\*

- б) дослідження функціонування фірм-постачальників, аналіз споживачів, аналіз конкурентів;
- в) аналіз політичної ситуації, економічного стану, технологій, дослідження ринку праці, банківської сфери.

**2. Складові внутрішнього середовища при розробці інноваційної стратегії:**

- а) цілі, завдання, нововведення, технології, персонал, фінанси;
- б) ресурсний потенціал НДДКР, інноваційні здатності фірми;\*
- в) наявність власних розробок нових видів продукції, інвестиційна привабливість.

**3. Інноваційні стратегії поділяють на:**

- а) інвестиційні, управлінські, оптимальні, пасивні;
- б) технічні, технологічні, організаційно-управлінські, інформаційні;
- в) активні, імітаційні, маркетингові, диверсифікаційні.\*

**4. Фази діагностики стану підприємства:**

- а) стратегічний діагноз, стратегічний аналіз, формулювання стратегії, оцінка програм
- б) аналіз макросередовища, аналіз конкурентного середовища;\*
- в) визначення стратегічної господарської одиниці, стратегічних зон, аналіз оточення, вибір стратегічного напрямку.

**5. Оцінка складових стратегії підприємства, що зазнає кризи, проводиться на базі показників:**

- а) частка підприємства на ринку, розмір ринку, розмір прибутку, розмір кредиту, обсяг продажів ;\*
- б) обсяг виробництва, обсяг реалізованої продукції, доходи та обсяг короткострокових позик;
- в) обсяг реалізації продукції та грошової складової виручки.

**6. Міцність позиції підприємства при розробці антикризової стратегії визначається показниками:**

- а) досвід роботи, ресурси, досягнення (кращий товар, досконала технологія, краще обслуговування клієнтів, впізнаваність товарної марки).
- б) якість товару, фінансове становище, технологічні можливості, тривалість товарного циклу;\*
- в) рівень технічного оснащення підприємства і його конкурентів, дебіторська та кредиторська заборгованість, обсяги інвестицій і доходи по них

**7. Найзручнішим способом оцінки стратегічного положення компанії при розробці антикризової стратегії є:**

- а) діаграма Парето;
- б) ABC-аналіз;
- в) SWOT-аналіз.\*

**8. Маркетинг виконує в стратегічному управлінні функції:**

- а) збору й обробки інформації для розробки і визначення стратегій фірми та здійснення стратегії фірми;\*
- б) оцінки сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз, а також розробки напрямів стратегічних змін;
- в) розподілу ресурсів, оцінки технічної бази, забезпечення організації сучасними технологіями.

**9. Стратегічний маркетинг:**

- а) вимагає постійного і систематичного аналізу потреб ринку;\*
- б) відповідає «діяльній» стороні маркетингу;
- в) це комерційний інструмент фірми

**10. Основні напрямки можливостей зростання фірми:**

- а) глибоке впровадження на ринок, розширення меж ринку, удосконалення товару
- б) концентрична диверсифікація, горизонтальна диверсифікація, конгломератна диверсифікація
- в) інтенсивне, інтеграційне та диверсифікаційне зростання.\*

**11. Різновидами диверсифікації є:**

- а) концентрична, горизонтальна, конгломератна;\*
- б) стимулювання нинішніх споживачів, залучення споживачів конкурентів, вербування нових клієнтів;
- в) розповсюдження товару на нових географічних ринках, налагодження продаж товару новим сегментам ринку.

**12. Об'єктами стратегічного управління персоналом є:**

- а) система адаптації персоналу, система організації робіт та оплати праці;
- б) співробітники організації, умови праці, структура персоналу;\*
- в) служби управління персоналом, керівники та працівники лінійного управління.

**13. Стратегічне управління персоналом включає наступні етапи:**

- а) кадрове планування, комплектування штатів, навчання працівників оцінка і контроль;
- б) аналізу, планування, реалізації прийнятого рішення;\*
- в) забезпечення потреби організації в персоналі на перспективу, регулювання рівня оплати праці.

**14. Формування стратегії управління персоналом може проходити способами:**

- а) від загального до часткового;
- б) знизу – вгору, зверху – вниз;\*
- в) від часткового до загального.



### **15. Типи кадрової політики:**

- а) організаційно-штатна, інформаційна, фінансова;
- б) пасивна, реактивна, превентивна, активна;\*
- в) підбору персоналу, розвитку та функціонування персоналу.

### **Термінологічний словник**

**Антикризова стратегія** – це довготривалий курс розвитку, який визначає напрямки, масштаби, моделі та алгоритми дій підприємства, які забезпечують вихід із кризової ситуації та відновлення його стабільного та ефективного функціонування.

**Інноваційна діяльність** – це діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення і оновлення номенклатури і поліпшення якості своєї продукції (товарів, послуг), вдосконалення технології їх виготовлення з наступним впровадженням і ефективною реалізацією на внутрішньому і зарубіжних ринках, що припускає цілий комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які у своїй сукупності призводять до інновацій.

**Інноваційна стратегія компанії** – це цілеспрямований процес розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення і розвиток продуктових і технологічних інновацій, принципи якого формуються загальною стратегією бізнесу компанії.

**Кадрова політика** – це система принципів і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією фірми.

**Криза** – це крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації із зовнішньоекономічним середовищем.

**Наступальна інноваційна стратегія** – це стратегії розробки принципово нових продуктів і послуг, характерна для фірм, що ґрунтують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції.

**Оборонна інноваційна стратегія** – спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже наявних ринках. Головна функція такої стратегії – активізувати співвідношення «витрати – результат» в інноваційному процесі. Така стратегія вимагає інтенсивних НДДКР.

**Операційний (тактичний) маркетинг** – це активний процес, спрямований на отримання заданого обсягу продаж на конкретних цільових ринках; це дії щодо виконання стратегії та досягнення поставлених цілей.

**Ревізія маркетингу** – це комплексне, системне, неупереджене і регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (або організаційної одиниці), її завдань, стратегій і оперативної діяльності з метою виявлення виникаючих проблем і видачі рекомендацій щодо плану дій по вдосконаленню маркетингової діяльності цієї фірми.

**Стратегічне планування маркетингу** – управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу

**Стратегічний маркетинг** – це постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що виводить на розробку ефективних товарів, призначених для конкретних груп покупців, які мають особливі властивості, що відрізняють їх від товарів-конкурентів і таким чином створюють виробнику стійку конкурентну перевагу.

**Стратегічні інновації** – це створення стратегій зростання, нових типів продукції, послуги або бізнес-моделей, які змінюють правила гри на ринку і генерують значну вартість для споживачів і компаній

**Стратегія маркетингу** – раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг.

**Стратегія управління персоналом** – це пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації. Це система методів і засобів управління персоналом, що застосовується протягом певного часу з метою реалізації кадрової політики

**Управління персоналом** – область знань і практичної діяльності, спрямована на забезпечення організації якісним персоналом, здатним виконувати покладені на нього трудові функції і оптимальне його використання.

### **Предметний покажчик**

Бюджет маркетингу

Види інновацій

Диверсифікаційне зростання

Інноваційна стратегія

Інноваційні знання

Інтеграційне зростання

Інтенсивне зростання

Класифікація інноваційних стратегій

Класифікація криз

Маркетингова стратегія

Області стратегічних інновацій

Організація інноваційного процесу

Планування маркетингу

Причини виникнення кризи

Реалізація антикризової стратегії

Розвиток і подолання криз в організації  
Розробка антикризової стратегії

Стратегічне планування інновацій  
Стратегічне планування маркетингу  
Стратегічне управління інноваціями  
Стратегічний маркетинг  
Стратегічні інновації  
Стратегія в антикризовому управлінні  
Стратегія росту

Фактори кризового розвитку

### Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 2009. – 370с.
2. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 432 с. - (Серия «Высшее образование»)
3. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового Управління. / / Клебанова Т.С., Бондар О.М., Мозенков О.В., під ред. О.В. Мозенкова. - Х.: ІНЖЕК, 2003. - 272 с.
4. Баринов В. А. Антикризисное управление: Учебное пособие.- М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.-364 с.
5. Васильев Ю.В. Теория управления. 2-е вид., Доп. підручник / Ю.В. Васильева, Н.В. Парахіна, Л.І. Ушвіцкогo. - М.: Фінанси і статистика, 2006
6. Вергилес Э.В. Стратегическое управление организацией. Учебное пособие.- М.: Издательство Московского международного института эконометрики, информатики, финансов и права.- 2003.-17с.
7. Власова А.М. Інноваційний менеджмент / А.М. Власова, Н.В. Краснокутська / Навч. по-сібник. — К.: КНЕУ, 2007. — 92 с.
8. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
9. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств : концепція, методологія, стратегічне управління : монографія / А. В. Гриньов. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 308 с
10. Гриньова В.М. Проблеми розвитку інвестиційної діяльності / В.М. Гриньова, В.О. Коюда, Т.І. Лепейко, О.П. Коюда. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 464 с.
11. Друкер П. Классические работы по менеджменту = Classic Drucker. — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. — С. 220.
12. Жарковская Е. П. Антикризисное управление: Учебник / Е.П.Жарковская, Б.Е.Бродский.— М.: Омега-Л, 2004. — 336 с-
13. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; под. ред. С.Д. Ильенковой. — М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, . — 327 с.
14. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи. Су- ми: ВГД “Університетська книга”, 2003. — 278 с.

15. Карякін А.М., Грубов Е.О. Основи кадрового менеджменту: Методичний посібник. - Іваново: Іван. держ. енерг. ун-т, 2003
16. Котлер Ф. Основи маркетинга \ Филип Котлер \ Перевод с англійського В. Б. Боброва – М. Издательство «Прогресс». – 1991
17. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
18. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук, - 2-е вид., перероб. й доп.. - К.: Кондор, 2005. – 304 с.
19. Ламбен Ж. Стратегічний маркетинг. Пер. с франц. — Спб.: Наука, 1996.
20. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. - К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.
21. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [Навч. посібник для студентів вищ. навч. закл.]. - К.: ТОВ "УВПК" Екс об ", 2001. - 559 с.
22. Пономаренко В.С., Трідід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умова кризи. - Х.: ІНЖЕК, 2003. - 210 с.
23. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів - М. Видавництво: "Альпіна Паблишер", - 2014. - 405 с.
24. Портер М. Э. Международная конкуренция / М. Э. Пор- тер / Пер. с англ. ; под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
25. Портер М.Е. Конкуренция. – СПб., М., Киев: Изд. дом «Вильямс», 2000.
26. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко,; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. - К.: КНЕУ, 2002. - 351 с.
27. Стратегическое управление <http://rudiplom.ru/lectures/strategicheskoe-upravlenie/2054.html>
28. Управління персоналом: Підручник для вузів / Під ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єршоміна. - 2-е вид., Перераб. і доп. - М: ЮНИТИ, 2002. -560 с.
29. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2006. - 487 с.
30. Чернявський А.Д. Антикризове управління: Учеб. посібник / Межрегіон. акад. упр. персоналом. - К.: МАУП, 2000. - 204 с.
31. Шамгунов Р.Н. Стратегия и стратегическое управление в российских предприятиях//Справочник экономиста.-2010.-№4.- с. 13-16, с. 93
32. Kochanski J. Competency-based management // Training & development j. — Alexandra, 1997. — Vol. 51, № 10. — P. 41—46.
33. Markides C., Strategic Innovation in Established Companies // Sloan Man.Rev., 1998, v. 39, № 3
34. Porter M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (New York: Free Press, 1985
35. SWOT-аналіз - основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навч. посібник [для вищ. навч. закладів / / Л.В. Балабанов, С.І. Коломіцева, О.К. Воробйова та ін.]; Донець. держ. ун-т ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ ім. М.І. Туган-Барановського. - Донецьк: Дон ДУЕТ, 2001. - 208 с

## РОЗДІЛ 9. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ЯКА ПІДТРИМУЄ СТРАТЕГІЮ

*9.1 Сутність, компонентна структура, типологія та функції організаційної культури*

*9.2 Принципи, фактори і підходи щодо формування, підтримки та розвитку організаційної культури*

*9.3 Зв'язок між корпоративною культурою і стратегією організацій*

### **Вивчивши матеріали до розділу 9,**

#### ***Ви будете знати:***

- ✓ сутність та зміст організаційної культури;
- ✓ місце організаційної культури в реалізації стратегії;
- ✓ основні типології організаційної культури;
- ✓ головні компоненти організаційної культури;
- ✓ функції організаційної культури;
- ✓ методологічні підходи щодо формування, підтримки та розвитку організаційної культури;
- ✓ вплив національного та управлінського підходів на організаційну культуру;
- ✓ чинники сумісності стратегії та організаційної культури;
- ✓ основні підходи щодо усунення ризиків несумісності організаційної культури та стратегії.

#### ***Ви будете вміти:***

- ✓ визначати рівень важливості організаційної культури щодо ефективної діяльності компаній та реалізації їх стратегій;
- ✓ розкривати сутність та тип організаційної культури за її компонентами;
- ✓ розрізняти національні та управлінські впливи на ефективність організаційної культури;
- ✓ виділяти форми прояву організаційної культури;
- ✓ проводити аналіз структури організаційної культури на трьох рівнях;
- ✓ визначати компоненти та складові організаційної культури;
- ✓ розкривати переваги різних типів організаційних структур;
- ✓ розробляти систему принципів для формування, підтримки та розвитку організаційної культури;
- ✓ проводити пошук проблем та засобів їх вирішення при зовнішній адаптації та внутрішній інтеграції компанії;
- ✓ застосовувати необхідні методи для підтримки та змін організаційної культури;
- ✓ виділяти чинники відповідності організаційної культури стратегії компанії.

**Мета:** ознайомлення з концептуальними методологічними підходами щодо сутності та компонентної структури організаційної культури, її функцій, принципів формування, підтримки та розвитку в динамічному середовищі, впливу

на реалізацію стратегії та ефективність діяльності компанії в висококонкурентному середовищі. Навчитися використовувати методичні підходи до аналізу сумісності організаційної культури та стратегії компанії.

***Ключові слова:** організаційна культура, компоненти, функції, принципи, цінності, норми, ритуали, зовнішня адаптація, внутрішня інтеграція, ефективність організаційної культури, стратегія, сумісність організаційної культури та стратегії, оцінка культурного ризику.*

### **Тема 9.1 Сутність, компонентна структура, типологія та функції організаційної культури**

Реалії і виклики постіндустріального суспільства обумовлюють пошук нових та розвиток існуючих управлінських парадигм для ефективного та усталеного функціонування сучасних організацій. В них ефективно взаємодіють гнучкі формальні та неформальні структурні взаємовідносини між складовими їх підсистем. Якщо на початку минулого століття ключовим фактором успіху компаній були економічні, в 30-х роках – ринкові, в 60-х – технологічні, 80-х – політичні у зв'язку із розвитком транснаціоналізації, то на початку XXI ст. – інформаційні та культурологічні фактори.

Виявлення критичних точок в темпах розвитку ефективності під впливом науково-технічного прогресу, загострення конкурентної боротьби та дефіцитності ресурсів в другій половині XX століття засвідчує зниження результативності традиційних методів та підходів управління компаніями. Визнання організації як культурного феномену обумовило менеджерів звернути особливу увагу на такі нові фактори ефективності як людський капітал та управління персоналом, а саме на організаційну культуру.

Використання нової концепції управління організаціями значно підвищило конкурентоспроможність організацій та створило новий фактор конкурентної боротьби. Введення в теорію і практику управління концепції «організаційна культура» дозволяє віднайти додатковий потенціал конкурентоспроможності організацій в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Накопичений досвід ефективності управління на основі корпоративної культури дозволяє використати найкращі її зразки та моделі. Саме вибір, впровадження та культивування найкращих зразків поведінкової практики на постійній основі покладена на організаційну культуру. Вона впливає на мотивацію праці, ступінь супротиву змін, виникнення та розв'язання конфліктів, лідерства та ін.

На відміну від організаційної структури, яка є скелетом, остовом компанії, організаційна культура є її душею, що встановлює невидимі важелі направляючої дії на персонал для реалізації стратегічних задач.

Організаційна культура зароджується із створенням компанії і формується під впливом як її засновників, так топ менеджерів (принципів ведення бізнесу та цінностей). Важливим є те, що організаційна культура притаманна будь-якій компанії, навіть якщо її керівництво і не усвідомлює цього. Організаційна

культура може розвиватися як стихійно, так і планомірно. Останнє є більш доцільним для успішної реалізації стратегічних планів компанії.

На сьогодні є розуміння, що організаційна культура є системоутворюючим фактором успішності сучасних компаній, що визначається в значній мірі особливостями її поведінки, розвитку, успіху, але також і поразки. Головним в організаційній культурі є те, що вона здатна зменшити ступінь колективної невизначеності, забезпечити цілісність за рахунок цінностей і норм, що розділяються колективом організації, а також створити прихильність до загальної справи.

Розгляд організації як культурного феномену дозволяє зосередити увагу менеджменту на посиленні ролі людського фактору наряду із традиційними (структурними, інформаційними, адміністративними тощо) організаційними механізмами – ідеології, цінностях, нормах. Представлення організації з культурологічної позиції дозволяє по іншому розглядати її взаємодію із зовнішнім середовищем, оскільки поведінка організації та її стратегії в значній мірі обумовлюються факторами культури.

Підвищена увага до проблематики організаційної культури на сучасному етапі пов'язується багатьма теоретиками і практиками управління з наявністю специфічних факторів, що притаманні сучасній економіці, а саме: наявністю неефективних технологій управління персоналом, високою плинністю кадрів, страйками та іншим, наряду із посиленням регулюючих інститутів, потрясінь на ресурсних ринках, державних та політичних криз.

В XXI столітті назріла необхідність створення принципово нової основи управління компаніями через пошук додаткового потенціалу їхньої конкурентоспроможності та розширення прогнозування ситуації на глобальному, галузевому та організаційному рівнях в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Організаційна культура в системі корпоративного управління сьогодні розглядається в якості важливого ресурсу та інструменту досягнення цілей корпоративної стратегії, інновацій, змін та мінімізації ризиків. Організаційна культура виступає об'єднуючим чинником персоналу віх рівнів та категорій компанії для підтримки реалізації її стратегічних планів, а її тип детермінується формуванням та розвитком соціально-економічних систем.

Розробка концепції культури організації бере свій початок з початку 80-х років минулого століття в США під впливом трьох наукових напрямків: досліджень в сфері стратегічного управління, теорії організації та дослідження організаційної поведінки. Корпоративна (організаційна) культура поєднує цінності і норми, властиві для організації стиль і процедури управління, концепції технологічного та соціального розвитку. Культура визначає межі, в яких можливе прийняття рішень на кожному ієрархічному рівні та можливості використання ресурсів. Під впливом корпоративної культури складається поведінка окремих її членів. В її основі лежать як потреби особистості, так і потреби організації.

Вплив корпоративної культури на діяльність організації проявляється в наступних формах:

- ототоженні співробітниками власних цілей з цілями організації та організацією в цілому через сприйняття її норм і цінностей;
- реалізацією норм, що сприяють досягнення цілей;
- формуванні стратегії розвитку організації;
- єдності процесу реалізації стратегії та еволюції корпоративної культури під впливом вимог зовнішнього середовища.

Корпоративна культура має зовнішню та внутрішню сторони. Зовнішня сторона проявляється через зв'язок місії та відповідності цілей і методів управління організації, а зовнішня – через відносини з клієнтами, партнерами по бізнесу та творчого розвитку компанії. Внутрішня сторона корпоративної культури полягає в інтеграції співробітників, можливості передбачення їхньої поведінки, розширенні можливостей регулювання та координації діяльності.

*Визначення категорії «організаційна культура».*

Вперше словосполучення «корпоративна культура» використав в XIX ст. німецький фельдмаршал Г. Мольтке, як військовий термін, що визначає взаємовідносини в офіцерському середовищі. В кінці XX ст. С. Роббінс розглядає організаційну культуру як «соціальний клей», що сприяє цілісності організації на основі стандартизованих і таких, які розділяються всіма членами організації (ціннісні установки, норми та поведінкові моделі).

В теоретичному наробку існує безліч визначень категорії «організаційна культура», але всіх їх об'єднує розуміння останньої як ідеології управління, що виражає основні цінності організації, спрямовані на підвищення ефективності трудового потенціалу організації.

Найбільш повне визначення «організаційної культури» дають наступні вчені:

«комплекс базових припущень, розроблених групою осіб для оволодіння здатністю протидії проблемам зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції у довгостроковій перспективі» (Е. Шейн);

«унікальна сукупність норм, цінностей, зразків поведінки, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених цілей (Д. Елдрідж, А. Кромбі);

«загальні для всіх і відносно усталені погляди, відносини і цінності, що існують всередині організації» (П. Добсон, А. Уильямс);

«сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, які розділяють персонал організації і передаються новим членам як життєвий досвід» (С. Мишон, П. Штерн);

«система уявлень, символів, артефактів, цінностей і зразків поведінки, що розділяються всіма членами організації» (Н. Леметр).

Детермінантами організаційної культури виступають національна, побутова та бізнесова (управлінська) культури, що дозволяє розглядати її як системне утворення, що формує загальну культуру (С. Барков).

*Рівні дослідження організаційної культури.*

Е. Шейн запропонував методологію аналізу структури та вивчення організаційної культури за трьома рівнями: поверхневому, внутрішньому та глибинному (рис. 9.1).



<b>Організаційна культура</b>	<b>Поверхневий рівень</b>	
	<i>Зовнішні фактори</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• технології;</li> <li>• архітектура;</li> <li>• зразки поведінки;</li> <li>• стиль одягу;</li> <li>• емоційна атмосфера;</li> <li>• робоче місце;</li> <li>• символи, ритуали та церемонії.</li> </ul>	<i>Об'єктивна культура</i>
	<b>Внутрішній рівень</b>	
	<i>Ціннісні орієнтири та вірування</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• моральні погляди;</li> <li>• етичні правила;</li> <li>• стратегія;</li> <li>• філософія;</li> <li>• цінності;</li> <li>• кодекс поведінки;</li> <li>• норми взаємовідносин;</li> <li>• місія;</li> <li>• девізи.</li> </ul>	<i>Суб'єктивна культура</i>
	<b>Глибинний рівень</b>	
<i>Базові припущення</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• сенс предметів і явищ;</li> <li>• відносини з природою;</li> <li>• розуміння реальності часу і простору;</li> <li>• відношення людини і діяльності;</li> <li>• вірування та переконання;</li> <li>• національний менталітет;</li> <li>• регіональний менталітет.</li> </ul>		

Рис. 9.1 Рівні аналізу організаційної культури за Е. Шейном

На поверхневому (символічному) рівні речі та явища легко виявляються, але важко інтерпретуються без вивчення інших двох рівнів. На внутрішньому рівні вивченню підлягають цінності, вірування та переконання, що усвідомлюються і розділяються членами організації у відповідності до їх відображення у символах і мові, способі їх смислового пояснення складових першого рівня, що залежать від особистісних установок, мотивів та особливостей людей. Третій глибинний (фундаментальний) рівень визначається тим, що включає припущення, які важко усвідомлюються навіть членами самої організації без спеціального вивчення. До цих прихованих припущень, що сприймаються на віру, відносяться такі як відношення до буття і суспільства в цілому, загальне відношення людини до праці тощо.

Компоненти організаційної культури.

Основні підходи щодо визначення компонентів організаційної культури запропонували М. Макаренко, С. Фролов та О. Пригожин (рис. 9.2), культурні комплекси за С. Фроловим представлено на рис. 9.3.

Компоненти організаційної культури		
М. Макаrenchенко (підсистеми)	С. Фролов (комплекси)	О. Пригожин (компоненти)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- цілей;</li> <li>- знань;</li> <li>- комунікацій;</li> <li>- моральних цінностей і норм;</li> <li>- методів організації функціонування та розвитку культури;</li> <li>- захисту культури.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- діяльнісно-рольовий;</li> <li>- управлінський (владний);</li> <li>- культурний;</li> <li>- поведінський.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ідеологеми;</li> <li>- управлінські установки;</li> <li>- правила;</li> <li>- організаційні ритуали;</li> <li>- норми.</li> </ul>

Рис. 9.2. Компоненти організаційної культури



Рис. 9.3. Зміст культурних комплексів організації за С. Фроловим

Компоненти організаційної культури за О. Пригожиним дозволяють як аналізувати, так і управляти нею, і формулюються у строгой послідовності, що запропонована автором, а саме:

*Ідеологеми* – певні ідеали, еталони, основні цінності організації, які можуть змінюватися з часом, навколо яких формується її ідеологія та визначається напрямок розвитку («Тільки висока якість!», «Працюємо на клієнта!», «Сприяємо розвитку людської цивілізації!»).

*Управлінські установки* – рішення керівництва організації щодо впровадження ідеологем у життя шляхом розпоряджень, наказів, функцій та критеріїв.

*Правила* – здебільшого визначаються Кодексом організації – порядок, що необхідний для впровадження ідеологем і установок у життя.

*Ритуали* – організаційні ритуали, що спеціально впроваджуються для підсилення правил та підтвердження слідування цінностям обраної ідеологемі (наради, зібрання, конкурси тощо).

*Норми* – фактичні цінності і правила, що діють в організації. Саме нормативне середовище, на думку О. Пригожина, є серцевиною організаційної культури. Будь-які ідеологемі, установки, програми і стратегії, інновації і функції не здатні реалізуватися за умови їх несумісності із нормативним середовищем.

Зазначені компоненти організаційної культури проявляються в різних сферах життєдіяльності організації, а саме: цілеполянні, владних відношеннях, організаційній структурі, виконавчій діяльності, людських відношеннях між працівниками.

#### Складові організаційної структури.

Узагальнюючи підходи провідних вчених можна зробити наступні висновки щодо складових організаційної культури:

*Цінності (ціннісні орієнтації)* – усталені уявлення індивіда щодо того, що є «добре», а що «погано». Цінності реалізуються через норми та артефакти.

*Норми* – неписані правила поведінки людей, які ніколи не формулюються в письмовому вигляді.

*Артефакти* – видимі і усвідомлені аспекти організаційної культури, які люди бачать і відчують. Вони включають такі аспекти як робоче середовище, тон, усна і письмова мова спілкування, манера спілкування між людьми на нарадах, по телефону, електронному листуванні, гостинність тощо.

*Символи* – своєрідні коди культури, її знакові системи, що сприймаються людьми, творить саму культуру і людину як культурну істоту. Символи – це слова жести, речі та знаки, мода і признаки приналежності до певного кола людей. До найбільш значимих символів відносяться:

архітектонічні символи: планування кімнат, розташування столів у відповідності до посад працівників, внутрішній дизайн, вигляд меблів, організація паркування, забезпеченість оргтехнікою, електронним та мобільним зв'язком тощо;

символи статусу: окремий кабінет, секретар, автомобіль, мобільний телефон, соціальний пакет.

До символів також відносяться титули, почесні звання, трудові нагороди, наукові ступені та звання, навіть назви посад.

*Способи спілкування* – специфічні терміни, мовні конструкції, фрази, якими спілкується більшість персоналу організації і притаманні лише їй. До способів спілкування відносяться: мова, скорочені вирази, що незрозумілі для сторонніх осіб, аббревіатури, що не виходять за межі організації; лозунги, прізвиська, особливості спілкування з клієнтами, характер взаємовідносин між персоналом.

*Ритуали* – колективні дії без технологічного значення, які є невід'ємною частиною життя організації. До них відносяться: манера привітання; прийняття в

колектив нових людей; початок робочого дня; спільне спілкування важливих подій, спільні обіди, спільне проведення відпочинку, виїзди на природу, екскурсії, рибалку.

*Традиції* – основний механізм соціального і культурного наслідування, що дозволяє зберегти накопичений досвід в матеріальній та духовній сферах. Часто виступають у формі звичаїв та обрядів.

*Міфи* – перекази, розповіді про яскраві події в житті членів організації (іноді дуже гіперболізовані або навіть вигадані), які закріпилися та ідентифікувалися з образом керівника організації, її яскравих особистостей, що надають їй образу неповторності.

*Табу* – це речі, про які в організації, як правило, не говорять (розмір заробітної плати, особисте життя працівників, стан здоров'я, відношення в сім'ї, плани на майбутнє, членство в релігійних організаціях, політика).

#### Типологія організаційних культур.

Організаційну культуру класифікують за багатьма ознаками та різними підходами, а тому існує багато типологій, які її розкривають та доповнюють, а саме:

за ступенем охоплення – домінуюча (для всієї організації), субкультура (для окремих груп) та контркультура (для окремих підрозділів). Субкультури можуть сильно відрізнятися одна від одної, але не заперечують основних цінностей компанії. А от ціннісні установки контркультур спрямовані проти основної культури організації, заперечують базові та задекларовані цілі компанії, а також не визнають легітимності її наявного керівництва. Тобто, це культура опозиції;

за ступенем формування – сильна і слабка культура. Сильна – визначається цілком сформованою системою цінностей, що чітко визначена, має активну підтримку і широке розповсюдження серед значної кількості персоналу компанії. Слабка культура організації – погано сформована, безсистемна, не має чітких цінностей, часто їх змінює. Здебільшого остання притаманна молодим організаціям, компанія, що реорганізується, але може бути і у організаціях, що існують довгий час.

за ступенем реалізації – декларуєма (існує тільки на папері у вигляді Кодексу, офіційної місії, лозунгів), як бажаний стан речей та реальна (може бути близькою за духом до попередньої або контрастувати з нею, що виливається у конфлікт, кризу).

за ступенем впливу на діяльність організації – позитивна (сприяє зростанню ефективності діяльності організації) і негативна (протидіє ефективній діяльності організації).

за ступенем участі персоналу – індивідуалістська (ґрунтується на цінностях особистісних досягнень, постійному прагненню до підвищення власного престижу, посадового статусу, власній матеріальній вигоді) і колективістська (орієнтована на групову діяльність індивідів, що орієнтуються на причетність до цінностей і норм організації, хоча і не виключає особистісних інтересів). Перша більше притаманна компаніям США, а друга – Японським організаціям.

Існує більш складна двокласова типологія організаційної культури, яка розділяє її на національно-орієнтовані та управлінські.

Найбільш відомою національно орієнтованою типологією організаційної культури є емпірична типологія голландського вченого та соціального психолога Г. Хофстеде. Він, разом з його командою, провів близько 120 тис. опитувань на початку 1970-х років щодо відношення персоналу щодо роботи всіх категорій (торгівельні клерки, інженери, топ менеджери та ін.) відділів продаж та обслуговування американської транснаціональної компанії IBM, які працюють в багатьох країнах світу. Експеримент виявив культурні відмінності між персоналом відділень в різних країнах. Повторення опитування через чотири роки показало схожі результати, що засвідчувало культурну природу виявлених відмінностей. Отримані результати дозволили Г. Хофстеде виділити чотири основні критерії (виміри) відмінностей національних культур та побудувати «культурні карти» (профілі) різних країн, а саме:

- 1) дистанція влади;
- 2) індивідуалізм-колективізм;
- 3) мужність-жіночість;
- 4) уникнення невизначеності;
- 5) орієнтація на довгостроковість.

Сутність виміру кожної змінної проявляється в наступному:

«дистанція влади» - ступінь допустимості нерівності між людьми в країні (низький ступінь – визначає відносну рівність у суспільстві, а високий – навпаки);

«індивідуалізм-колективізм» визначає ступінь надання переваги людьми певної країни діяти як індивід, а не як член певної групи (протистояння особистісних та групових інтересів);

«мужність-жіночість» - відображає відношення людей певної культури до таких цінностей як наполегливість, високий рівень роботи (статус), самовпевненість, успіх і конкуренція, що в гендерному вимірі більше відповідають чоловічим рисам. Ці цінності докорінно відрізняються від цінностей, що асоціюються із роллю жінок: солідарність, турбота про слабких, поступливість. Тобто, ставлення до ролі чоловіків і жінок, очікування від них певної моделі поведінки.

«уникнення невизначеності» - показник сприйняття змін і пов'язаних з ними ризиків, ступінь віддання переваги людей певної країни структурованим ситуаціям (з ясними, чіткими правилами гри), які підлягають формалізації і здатні підтримуватися традиціями. В країнах з високим ступенем прагнення уникати невизначеності люди традиційно виявляють велику тривогу, лихоманку та авральність в роботі, а в протилежному випадку – люди працюють більш спокійно та системно;

«орієнтація на довгостроковість» в поведінці людей певної країни характеризується здатністю дивитися у майбутнє і проявляється у прагненні до накопичення, наполегливості у досягненні цілей. Короткострокова орієнтація характеризується домінування поглядів у минуле і теперішнє, що проявляється у повазі традицій і спадщини, через виконання соціальних зобов'язань.

Проведений Г. Хофстеде вимір за цими змінними у десяти країнах світу показав різні результати, які представлені у табл. 9.1 і засвідчив, що не всі люди в цих країнах почувають себе і діють у відповідності до отриманих результатів.

Таблиця 9.1

**Результати виміру змінних культур різних країн за Г. Хофстеде, бали**

Країна	Дистанція влади	Індивідуалізм	Мужність	Прагнення до уникнення невизначеності	Довгостроковість орієнтації
США	40 (Н)	91 (В)	62 (В)	46 (Н)	29 (Н)
Німеччина	35 (Н)	67 (В)	66 (В)	65 (С)	31 (С)
Японія	54 (С)	46 (С)	95 (В)	92 (В)	80 (В)
Франція	68 (В)	71 (В)	43 (С)	86 (В)	30 (С)
Голландія	38 (Н)	80 (В)	14 (Н)	53 (С)	44 (С)
Гонконг	68 (В)	25 (Н)	57 (В)	29 (Н)	96 (В)
Зах. Африка	77 (В)	20 (Н)	46 (С)	54 (С)	16 (Н)
Росія (оцінка)	95 (В)	50 (С)	40 (Н)	90 (В)	10 (Н)
Китай	80 (В)	20 (Н)	50 (С)	60 (С)	118 (В)
Україна (оцінка) (Панченко)	119 (В)	13 (Н)	54 (С)	119 (В)	13 (Н)

Ступінь проявлення: В – високий, С- середній, Н- низький

Джерело: Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарика, 1998. – 146 с.

Проведена в Україні оцінка організаційної культури за методикою Г. Хофстеде на основі спільного українсько-американського підприємства показала значні відмінності між українцями та представниками інших країн, особливо щодо прийняття нерівності та довго строковості орієнтації. Останнє пов'язано із постійною політичною та економічною нестабільністю в Україні, що не дозволяє ні бізнесу, ні населенню планувати свою діяльність і життя на довгостроковий період.

Важливий внесок у визначення національних впливів на організаційну культуру зробили Г. Лейн та Дж. Дистефано. Ці вчені розробили відповідну модель, визначивши шість змінних, що визначають проблеми, із якими стикається суспільство на протязі своєї історії (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

**Матриця культурних змінних та їх варіативність у різних культурах**

Змінні	Варіації змін в змінних		
	Відношення людини до природи	Підкореність природі	Гармонія з природою
Орієнтація в часі	Життя минулим	Життя теперішнім	Життя майбутнім
Віра в природу людини	Людину можна змінити		Людину неможливо змінити
	Людина з народження «погана»	Людина з народження «нейтральна»	Людина з народження «хороша»
Орієнтація на дії	Від роботи важливе задоволення	В роботі важливий її процес	В роботі важливий її результат
Відношення між людьми	На основі ієрархічних зв'язків	На основі групових зв'язків	На основі індивідуальних зв'язків
Орієнтація в просторі	Як частина суспільства	Суміш помірною індивідуалізму з належністю до системи	Як окрема приватна особистість

Джерело: Lane H.W., Distefano J.J. International Management Theories// Academy Management Behavior. West Publishing Company, 1995

Запропонована модель передбачає зв'язок кожної змінної і її національної варіації з характеристиками, що притаманні організаційній культурі певного суспільства. Так, в організації ціннісні орієнтації щодо природи людини вимірюються через наступні характеристики: система контролю, стиль управління та організаційний клімат, які також мають свої варіації для кожної з культур.

Доведено, що найбільший вплив природи людини на організаційну культуру відбувається завдяки системі контролю. При орієнтації на погане в природі людини впроваджується жорстка система контролю (передбачає підозру щодо людини), а при нейтральній та хорошій орієнтації – доцільно впроваджувати більш гнучкі системи контролю).

Модель У.Оучі, відома як організації типу «Z», показує перевагу поєднання двох діаметрально різних культур (японської і американської), що породжує ефективний варіант ділових організацій (особливо для американських). Дослідження У.Оучі ґрунтується на порівняльному аналізі сімох змінних організаційної культури:

- обов'язків організації відносно своїх членів;
- оцінці виконання роботи;
- планування кар'єри;
- системи контролю;
- прийняття рішень;
- рівень відповідальності;
- інтерес до людини.

Підходи У.Оучі отримали практичне застосування на ряді японських автомобільних компаній «Тайота» та «Ніссан» в США і показали свою ефективність, особливо за умови систематичного інвестування в своїх робітників та їх роботу на потязі довгострокового періоду часу.

В основу управлінських підходів щодо типології організаційних культур покладено механізми розподілу влади, структурні характеристики, домінуючі стилі управління та стратегії розбудови бізнесу в самих організаціях. Найбільший внесок в управлінську типологію організаційної культури внесли такі вчені як С. Ханді, К. Камерон, Р. Куїнн, О. Пригожин, С. Шейн, Р. Акофф, Р. Блез, Харрісон О. та інші (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

### Типологія управлінських організаційних культур

	С. Ханді		К. Камерун і Р. Куїнн	
Основа типології	Порівняння організаційних структур на основі поєднання особливостей побудови, етапів життєвого циклу організацій та особистісних орієнтацій працівників		Відношення до людей, новітніх технологій та конкуренції	
Тип культур	Культура влади	Влада належить компетентному та авторитарному лідеру, який контролює всі процеси. <u>Перевага:</u> контроль з одного центру; мало правил і процедур; швидка реакція на зовнішні	Ринкова культура	Місце роботи орієнтоване на результат. Лідери організації – жорсткі керівники. Основна мета організації – перемога в конкурентній боротьбі

		С. Ханді	К. Камерун і Р. Куїнн	
		зміни; чітке виконання прийнятих рішень; конкурентна атмосфера. <u>Проблема:</u> Ефективна при малому розмірі організації		
Культура ролі	Типова бюрократична культура в якій влада належить законам та інструкціям, базові цінності мають багатоступеневу ієрархію. <u>Перевага:</u> Управління багаточисленними організаціями; Чітке виконання персоналом своїх функцій <u>Проблема:</u> ефективна в стабільному, передбачуваному середовищі; важливі задачі і процедури, а не працівники; влада пов'язується з посадами, а не з людьми.	Ієрархічна культура	Місце роботи – формалізоване, структуроване. Лідери – гарні організатори і координатори. В основі – формальні правила і процедури. Розмірений темп діяльності направлений на забезпечення стабільності, передбачуваності та рентабельності.	
Культура задачі	Влада належить експертам, компетентним керівникам окремих проєктів. Найкраще проявляється в матричному типі оргструктури. <u>Перевага:</u> вищий етап розвитку організації; організація добре захищена від впливу криз; адекватна реакція на зміни зовнішнього середовища; високо адаптивна до змін; вплив базується на досвіді і знаннях людей, а не на посаді; властива командна робота; ефективна організація великої чисельності людей.	Адхократична культура	Динамічне, підприємницьке та творче робоче місце. Позитивні риси лідерів: вміння передбачувати, новаторство, орієнтація на ризик. Базові цінності: готовність до викликів зовнішнього середовища; вірність експерименту-ванню та новаторству; постійна діяльність на інноваціях і передових досягнень науки і практики. Організація виробляє унікальні та оригінальні товари та послуги	
Культура особистості	В основі знаходяться амбіції окремих особистостей. Організація створюється для реалізації особистих цілей її засновників і служить для допомоги своїм працівникам.	Кланова культура	Місце роботи – сім'я, патерналістські лідери, велике значення має згуртованість колективу. Високі зобов'язання щодо колективу; Успіх визначається здоровим організаційним кліматом та турботою про людей	



Важливим є і підхід О. Пригожина щодо типології організаційної культури, який полягає у її розподілі на два класи – вертикальну і горизонтальну, що подібна до класифікації організаційної культури на механістичну та органічну. В своєму підході О. Пригожин виділяє наступні признаки класифікації: міру централізації; співвідношення лідерства і порядку; способи вирішення конфліктів; мотивацію та використання принципу командності, які можуть бути використані і при діагностиці організації.

#### Функції організаційної структури.

В науково-практичному просторі виділяють дві основні групи функцій організаційної культури: внутрішні та зовнішні. Внутрішні включають наступні функції організаційної культури:

#### Внутрішні функції організаційної культури:

*інтегруюча функція* - проявляється як об'єднуюча сила, незалежно від групових розбіжностей персоналу відносно ідеологічних, культурних орієнтацій та базових цінностей. В рамках цієї функції виокремлюють фактори, що сприяють об'єднанню людей в компанії та її збереженню в цілому на основі: єдності думки; загальних вірувань; єдності почуттів відносно певних ситуацій; спільного досвіду; спільної участі в святкуванні подій, ритуалах, тобто в бажанні бути спільноюю.

Інтеграція людей в компанії створює для них почуття безпеки та стабільності («разом ми зробимо краще», «компанія не дозволить нас ображати»).

*пізнавально-інформаційна функція* – обмін інформацією між персоналом компанії, що створює єдине інформаційне поле і як об'єднує людей на основі корисності, так і підвищує їх значущість. Спілкування для них є духовною насолодою, соціальною потребою так і способом розширення сфери своїх знань та досвіду.

*адаптаційна функція* – полягає у взаємовідношенні організації із зовнішнім середовищем. В залежності від обраної культурної парадигми організація обирає одну із трьох стратегічних моделей поведінки: прагнення максимально і бажано безкоштовно використовувати можливості зовнішнього середовища; гармонійно взаємодіяти із зовнішнім середовищем або захищатися від його загроз.

*знакова функція культури* – обрання найбільш прийнятної мови спілкування як в середині організації, так і з зовнішнім оточенням. Мова організації визначає специфіку діяльності організації, певні традиції, ритуали та встановлені норми.

*ціннісна функція* – відображає якісний стан культури організації через визначену систему цінностей, що формують в людини конкретні ціннісні потреби в конкретній групі, компанії, об'єднання тощо.

*маніпулятивна функція* – гнучкість культури дозволяє проектуватися і формуватися як вищим керівництвом організації, її персоналом в цілому, так і під впливом зовнішнього середовища.

*мотиваційна функція* – пов'язана із з механізмом реалізації управлінських рішень і сприяє позитивній ідентифікації інтересів різних соціально-професійних груп з цілями організації та впливає на ефективність її функціонування і розвиток.

*селекційно-трансляційна функція* – полягає у самостійному виборі організацією власних норм, цінностей, еталонів економічної поведінки, що необхідні для виживання організації, а також їх відтворенні.

*інноваційна функція* – пов’язана із постійним відбором нових зразків поведінки, нових цінностей, соціальних технологій, форм організації управлінських відношень, моделей групової поведінки на ринках праці, товарів та послуг у відповідності до загострення конкурентної боротьби та зміни зовнішнього середовища.

*регулятивно-управлінська* – організаційна культура як один з механізмів соціального управління забезпечує розширене відтворення трудових ресурсів в якості суб’єктів суспільних відносин згідно потреб їхнього розвитку.

*Зовнішні функції організаційної культури* проявляються в прямому та опосередкованому впливі (економічному, політичному, правовому, екологічному, технологічному, загальнокультурному) на зовнішнє середовище і задає відповідні норми, стандарти та цінності.

## **Тема 9.2 Принципи, фактори і підходи щодо формування, підтримки та розвитку організаційної культури**

Вплив організаційної культури на ефективність організації діє опосередковано, але є важливим чинником її конкурентоспроможності. В цьому питанні важливим є вибір системи принципів, факторів та підходів щодо формування, закріплення, підтримки та розвитку організаційної культури.

*Принципи формування і розвитку організаційної культури.* Сукупність цих принципів дозволяє персоналу компанії обирати певні форми реалізації корпоративного управління та стратегії. Так, О.Бала, Р. Бала та О. Муқан виділяють загальні та спеціальні принципи організаційної культури (рис. 9.4)

Організаційна культура організації з позиції процесного підходу складається з декількох етапів: формування, підтримки та зміни.

<b>Принципи формування та розвитку організаційної культури</b>	
<i>Загальні принципи</i>	<i>Спеціальні принципи</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• соціально-економічного розвитку;</li> <li>• інтелектуального розвитку;</li> <li>• системності;</li> <li>• комплексності;</li> <li>• відкритості;</li> <li>• постійного удосконалення;</li> <li>• координації;</li> <li>• обов’язковості;</li> <li>• винагороди;</li> <li>• вимірності;</li> <li>• корисності;</li> <li>• доцільності;</li> <li>• відповідності законодавству.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• індивідуальності;</li> <li>• вільного прояву;</li> <li>• узгодженості;</li> <li>• відповідності;</li> <li>• чіткості;</li> <li>• особистісно-орієнтованого менеджменту;</li> <li>• стосунків «керівництво-працівник»;</li> <li>• еталону.</li> </ul>

*Рис. 9.4 Принципи формування та розвитку організаційної культури*

### Формування організаційної культури

Зовнішнє середовище має значний вплив на організацію, а відповідно і на її культуру. Хоча на практиці дві організації в одному середовищі можуть мати різні культури. Це обумовлюється впливом спільного досвіду членів організації по різному вирішувати дві важливі проблеми. Перша – *зовнішня адаптація* (що і як це необхідно зробити), а друга - *внутрішня інтеграція* (спосіб вирішення працівниками своїх щоденних робочих організаційних справ) (табл. 9.4).

*Таблиця 9.4*

#### **Проблеми і засоби вирішення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції**

Проблеми зовнішньої адаптації		Проблеми внутрішньої інтеграції	
Місія та стратегія	Визначення місії, головних задач та вибору відповідної стратегії організації	Мова та концептуальні категорії	Вибір методів комунікації; визначення ролі мови і концепцій
Цілі	Встановлення специфічних цілей; досягнення згоди щодо цілей	Межі груп і критерії входження і виходу з груп	Встановлення критеріїв членства в організації та її групах
Засоби	Вибір методів досягнення цілей; досягнення узгодження щодо прийнятих методів; розробка рішень щодо організаційної структури, систем стимулювання і підпорядкованості	Влада і статус	Встановлення правил щодо отримання, утримання і втрати влади; визначення і розподіл статусів
Контроль	Встановлення критеріїв виміру досягнутих індивідом і групами результатів; створення інформаційної системи	Особистісні відносини	Встановлення правил щодо рівня і характеру соціальних відносин в організації між статеві-віковими групами і т. ін.; визначення допустимого рівня відвертості на роботі
Корекція	Визначення типів дій щодо індивідів і груп, які не виконали завдань	Нагородження і покарання	Визначення переліку бажаних і небажаних моделей поведінки
		Ідеологія і вірування	Визначення значущості речей, які не підлягають поясненню і непідвладні контролю зі сторони організації; вірування як засіб зняття стресу

Процес зовнішньої адаптації та виживання пов'язаний з пошуком організацією власної ніші на ринку та її пристосування до динамічних змін оточуючого середовища, досягнення цілей і взаємодії з представниками зовнішнього середовища. Для цього організації необхідно обрати методи вирішення задач, реакцію на успіхи та невдачі тощо.

Процес внутрішньої інтеграції полягає у встановленні і підтримці ефективних взаємовідносин між членами організації, пошуків спільної діяльності та функціонування. Процес починається із ідентифікації кожного члена та окремих груп в організації.

На формування організаційної культури, її зміст і окремі параметри впливають ряд факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, але особливо особа її лідера (його вірування, цінності та стиль), ділове середовище в цілому та галузі зокрема, зразки національної культури.

Підтримка організаційної культури залежить від її сили, оскільки вона впливає на інтенсивність обраних зразків поведінки. Сила культури організації залежить від «товщини» культури (кількість важливих пріоритетів та чисельність працівників, що їх розділяють), ступеню підтримки культури її членами та ясністю пріоритетів культури. Але сильна культура, наряду із позитивним впливом на діяльність організації, може гальмувати проведення в ній змін, а тому доцільно мати помірно сильну культуру організації.

До методів, що підтримують організаційну культуру, окрім найму і звільнення персоналу організації, належать наступні:

- об'єкти і предмети уваги, оцінки і контролю зі сторони менеджерів;
- реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи;
- моделювання ролей, навчання і практикум;
- критерії визначення винагород і статусів;
- критерії прийняття на роботу, просування і звільнення;
- організаційні символи та обряди;
- ритуали.

Зміна організаційної культури. З плином часу і під впливом обставин організаційна культура підлягає зміні, що потребує досконалих методів проведення цього процесу. В певній мірі вони подібні методам підтримки культури організації, але мають і свою специфіку, а саме:

- зміна об'єктів і предметів уваги, оцінки і контролю зі сторони менеджерів;
- зміна стилів управління кризою або конфліктом;
- перепроєктування ролей та зміна аспектів в програмах навчання;
- зміна критеріїв стимулювання;
- зміна акцентів в кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки та обрядів.

Практиками доведено, що зміни в поведінці здатні привести як до змін в культурі, так і навпаки. Процес зміни культури організації може відбуватися протягом кількох місяців, а іноді і років. Відомі три можливих поєднання змін в поведінці та організаційній культурі:

- зміни в культурі без зміни поведінки. Працівники можуть змінити декілька вірувань і цінностей, але не здатні змінити свою поведінку, оскільки іноді їм не вистачає досвіду, знань, навичок та умінь. Ця проблема вирішується в самій організації шляхом перенавчання, перекваліфікації та підвищення рівня теоретичних знань та практичних умінь.

- зміна поведінки без зміни організаційної культури. Цей випадок відбувається за умови наявності однієї або групи людей в організації, що впевнені у необхідності змін, навіть якщо і окремі працівники цього не хочуть. В залежності від статусу та впливовості перших змін в організації можуть відбуватися. Противники змін формально будуть вимушені слідувати новому

курсу і навіть приймуть нові символи, але внутрішній супротив буде заважати впровадження культурних інновацій.

- зміни відбуваються і в сфері поведінки і в сфері культури. Ця ситуація можлива за умов широї віри і визнання цінності виконання роботи по новому, а кожна із сторін підтримує одна одну, що підсилює ефект постійності змін.

Проведення змін в організаційній культурі стикається із рядом труднощів, а саме:

- супротив змінам, особливо, якщо вони стосуються зміни базових цінностей;

- радикальні та швидкі зміни відбуваються повільно і вкрай хворобливо, ніж повільні зміни;

- зміни важко проходять в організаціях із сильною культурою організації;

- можливі втрати кваліфікованих кадрів через відсутність прийняти нові стандарти поведінки та базові цінності.

Зміни в змісті організаційної культури доцільні за умов відсутності поведінки, що відповідає викликам організаційної ефективності. Вони потребують значного і динамічного коригування наступних «правил гри»:

- підвищення організаційної ефективності і моралі;

- докорінна зміна місії організації;

- посилення міжнародної конкуренції;

- значні технологічні зміни;

- важливі зміни на ринку;

- ковання, злиття або створення спільного підприємства;

- швидке зростання організації;

- перехід від сімейного бізнесу до професійного управління;

- розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

За останні декілька десятиріч було доведено вплив організаційної культури на ефективність компаній та виявлено два основних шляхів цього процесу. Перший, коли культура і поведінка взаємно впливають і підсилюють одна одну, а другий – культура впливає не стільки на те, що люди роблять, а на те, як вони це роблять. Розроблено декілька підходів з виділенням переліку змінних, завдяки яким відслідковується вплив культури на організацію, які здебільшого виступають основою анкет та опитувальників. Найбільш відомими є модель Т. Пітерса-Р. Уотермана, модель Т. Парсонса та модель Р. Квіна-Дж. Рорбаха.

*Модель Т. Пітерса-Р. Уотермана.* На основі успішних американських компаній виділено ряд вірувань і цінностей організаційної культури, що привели їх до успіху:

- віра в дії;

- зв'язок із споживачем;

- заохочення автономії та підприємництва;

- сприйняття людей як головного джерела продуктивності та ефективності;

- знання предмету управління;

- не займатися тим, чого не знаєш;

- простота структури та невеликий штат управління;

- одночасне поєднання гнучкості та жорсткості в організації.

*Модель Т. Парсонса.* Модель AGIL (абревіатура перших літер функцій) ґрунтується на специфікації окремих функцій, які будь-яка соціальна система, в тому числі і організація, мають виконувати для своєї життєстійкості та успішності, а саме: адаптація; досягнення цілей; інтеграція; легітимність.

Зміст моделі полягає у тому, що умовою виживання і розвитку будь-якої організації є її адаптаційна здатність до динамічних змін зовнішнього середовища, добиватися поставлених цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле та бути визнаною людьми та іншими організаціями.

*Модель Р.Квіна-Дж.Рорбаха* «конкуруючі цінності» розвиває і конкретизує ідеї Т. Парсонса відносно моделі AGIL. Ними запропоновано розглядати вплив організаційної культури на ефективну діяльність не в одному, а в трьох вимірах:

- інтеграція-диференціація – стосується проектування робіт та організації в цілому. Цей вимір показує ступінь направленості організації на контроль (перевага стабільності, порядку і передбачуваності), або на гнучкість (перевага нововведенням, адаптації та змінам);

- внутрішній фокус-зовнішній фокус: відображає надання переваги організацією або облаштуванню її внутрішніх справ (скоординованість і задоволеність працівників), або укріпленню положення у зовнішньому середовищі;

- засоби/інструменти-результати/показники: акцентує на різниці в концентрації уваги організації або на процеси і процедури (планування, встановлення цілей тощо), або на кінцеві результати та показники їх виміру (продуктивність, ефективність тощо).

Зазначені три виміри породжують чотири різні підходи до моделей організаційної ефективності: людських відносин; відкритої системи; раціонально-цільовий та внутрішніх процесів.

Підхід «людські відносини» відображає спрямованість організації на підтримку системи соціальних відносин, зобов'язань людей, децентралізації і диференціації завдяки розвитку згуртованості та кваліфікаційних навиків у працівників.

Підхід «відкрита система» відображає спрямування організації на децентралізацію та диференціацію, зростання та адаптацію, покращення конкурентних позицій для всієї організації шляхом концентрації на розвитку гнучкості та здатності до отримання нових необхідних ресурсів.

«Раціонально-цільовий» підхід відображає посилення конкурентної позиції організації в цілому, максимізацію результатів, централізацію та інтеграцію через акцентування уваги на плануванні, ефективності та продуктивності.

Підхід «внутрішніх процесів» розкриває стан централізації та інтеграції, консолідації та підтримці системи соціальних відношень завдяки розподілу інформації, укріпленню стабільності та порядку.

Запропонована модель доцільно використовувати для організаційної діагностики. Проте, на відміну від одномірних моделей, вона не дозволяє отримати однозначну відповідь щодо ефективності організації.

### Тема 9.3. Зв'язок між корпоративною культурою і стратегією організації

Існування організації в довгостроковій перспективі в конкурентному середовищі потребує чітких орієнтирів – стратегії, розробником і реалізатором якої є люди. Тому пошук і встановлення рівнодіючих цільових орієнтирів різних людей та їх груп є ключовою роллю менеджменту. Вибір способу досягнення цілей організації визначається її стратегією, тобто якими шляхами можуть бути досягненні цілі.

Так складається, що стратегія компанії завжди розробляється в умовах зовнішньої та внутрішньої невизначеності. Тому стратегічне управління за головну мету ставить підвищення адаптаційної здатності компанії, основною задачею – підвищення її усталеності до динамічних змін зовнішнього середовища. Але головними факторами успіху стратегії компанії є її людські ресурси та використання скритих резервів організаційної культури.

Організаційна культура притаманна всім організаціям і пронизує її наскрізь – знизу до гори. Вона проявляється у відношенні персоналу до своєї роботи та взаємодії між собою. Людські ресурси організації мають стратегічне значення, а тому кадрова стратегія має посідати ключову роль в її життєдіяльності та сприяти нарощуванню кадрового потенціалу. Нова система кадрового менеджменту передбачає спільну адаптивну корпоративну культуру.

Важливим для кожної компанії є питання відповідності її стратегії наявній в організації культурі. Для визначення цього чинника необхідно цілісну стратегію розкласти на дві складові (задачі), що утворюють широкую програму стратегічних дій, для проведення аналізу з двох сторін:

- важливості кожної задачі для успішної реалізації стратегії;
- узгодженості між задачею і аспектами організаційної структури, що забезпечують її реалізацію.

На цій основі Г. Шварц і С. Девіс побудували матрицю, що ілюструє ступінь ризику реалізації обраної стратегії за умови наявної культури з детермінантами управлінського досвіду та інтуїції для кожної задачі (рис. 9.5). Матриця дозволяє розробити план дій за умови значної несумісності стратегії та організаційної культури.

На основі аналізу представленої матриці виділяють чотири основні підходи до вирішення проблем несумісності стратегії та культури організації:

- ігнорування культури, що протидіє ефективному впровадженню стратегії;
- підлаштування системи управління під культуру організації. Визнаються бар'єри між культурою і реалізацією стратегії та розробляються альтернативні варіанти обходу перепон без внесення серйозних змін в саму стратегію;
- зміна культури під вимоги стратегії, що є дуже складним процесом, оскільки вимагає багато часу і ресурсів;
- зміна стратегії для її налаштування під культуру організації для досягнення успіху компанії у довгостроковій перспективі.

<b>Важливість задачі для успіху стратегії</b>	<b>Велика</b>	<b>Зона</b>	<b>Зона неприпустимого ризику</b>
	<b>Середня</b>	<b>Зона управляемого ризику</b>	<b>ризик</b>
	<b>Незначна</b>	<b>незначного ризику</b>	<b>ризик</b>

**Сумісність стратегії та організаційної культури**

*Рис. 9.5 Матриця оцінки «культурного» ризику (Г. Шварца та С. Девіса)*

Досвід роботи багатьох компаній дозволяє зробити висновок, що в організації для сумісності її культури та стратегії необхідно направити усі зусилля на мінімізацію ризиків. За унеможливлення уникнення цього, особливо в умовах структурної перебудови галузі, в якій діє компанія, або із-за певних складнощів в її роботі, доцільно використовувати комбінацію трьох останніх підходів для виведення «культурного» ризику на допустимий рівень.

### **Питання до самоперевірки**

1. В чому полягає важливість організаційної культури на ефективність діяльності компанії в динамічному та висококонкурентному середовищі?
2. В чому полягає сутнісний зміст організаційної культури?
3. Які існують типологічні підходи до визначення сутності і змісту компонентної структури організаційної структури в сучасній теорії та практиці?
4. Які основні складові включені до змісту організаційної культури?
5. Які основні функції покладені на організаційну культуру?
6. В чому полягає процесний підхід щодо формування, підтримки та розвитку корпоративної культури?
7. Який комплекс проблем виникає при підтримці та розвитку корпоративної культури?
8. Як впливає організаційна культура на реалізацію стратегії та ефективність діяльності компанії?
9. Які основні підходи щодо усунення проблем при несумісності організаційної культури та стратегії підприємства?



### **Питання та завдання для практичних занять**

1. Провести порівняльний аналіз типологій організаційної культури різних теоретиків та практиків.
2. Провести аналіз структури та вивчення організаційної культури за Е. Шейном ряду відомих вітчизняних підприємств, ТНК та закордонних компаній.
3. Провести аналіз компонентної структури організаційної культури за методикою М. Макаренка, С. Фролова та О. Пригожина, визначити їх подібні риси.
4. Приведіть приклади ідеологем, управлінських установок, цінностей, символів, артефактів, норм, ритуалів, правил, символів, міфів та табу для ряду відомих вітчизняних підприємств, ТНК та закордонних компаній.
5. Провести аналіз та порівняння організаційних культур за методикою Г. Хофстеде ряду відомих вітчизняних підприємств, ТНК та закордонних компаній.
6. Провести порівняльний аналіз моделей Т. Пітерса-Р. Уотермана, Т. Парсонса та Р. Квіна-Дж. Рорбаха щодо визначення впливу організаційної культури на ефективну діяльність компаній.
7. Провести оцінку «культурного» ризику за методикою Г. Шварца та С. Девіса ряду відомих вітчизняних підприємств, ТНК та закордонних компаній.
8. Проаналізувати вплив організаційної культури на розробку та реалізацію стратегії для ряду відомих вітчизняних підприємств, ТНК та закордонних компаній.

### **Тести для самоперевірки знань**

#### **1. Організаційна культура – це:**

- а) сукупність моделей поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, розділяються персоналом організації і передаються новим членам як життєвий досвід;
- б) система уявлень, символів, артефактів, цінностей і зразків поведінки, що розділяються всіма членами організації;
- в) всі відповіді вірні.\*

#### **2. Організаційна культура компанії є її:**

- а) скелетом;
- б) душею;\*
- в) структурою.

#### **3. Корпоративна культура пов'язана з:**

- а) організаційним фактором;
- б) інноваційним фактором;
- в) людським фактором.\*

#### **4. Розробка концепції культури організації бере свій початок з:**

- а) 80-х років ХХ ст.;\*
- б) з початку ХХІ ст.;
- в) з початку ХХ ст.

**5. Детермінантами організаційної культури виступають:**

- а) національна, побутова та бізнесова (управлінська) культури;\*
- б) комплексний підхід;
- в) інноваційний розвиток.

**6. Цінності (ціннісні орієнтації) – це:**

- а) неписані правила поведінки людей;
- б) усталені уявлення індивіда щодо того, що є «добре», а що «погано»;
- в) видимі і усвідомлені аспекти організаційної культури.

**7. Норми – це:**

- а) неписані правила поведінки людей, які ніколи не формулюються в письмовому вигляді;\*
- б) усталені уявлення індивіда щодо того, що є «добре», а що «погано»;
- в) видимі і усвідомлені аспекти організаційної культури.

**8. Артефакти – це:**

- а) неписані правила поведінки людей;
- б) усталені уявлення індивіда щодо того, що є «добре», а що «погано»;
- в) видимі і усвідомлені аспекти організаційної культури, які люди бачать і відчують.\*

**9. Символи – це:**

- а) своєрідні коди культури, її знакові системи, що сприймаються людьми, творить саму культуру і людину як культурну істоту (слова жести, речі та знаки, мода і ознаки приналежності до певного кола людей);\*
- б) специфічні терміни, мовні конструкції, фрази, якими спілкуються більшість персоналу організації і притаманні лише їй;
- в) колективні дії без технологічного значення, які є невід'ємною частиною життя організації.

**10. Способи спілкування – це:**

- а) своєрідні коди культури, її знакові системи, що сприймаються людьми, творить саму культуру і людину як культурну істоту;
- б) специфічні терміни, мовні конструкції, фрази, якими спілкуються більшість персоналу організації і притаманні лише їй;\*
- в) колективні дії без технологічного значення, які є невід'ємною частиною життя організації.

**11. Ритуали – це:**

- а) перекази, розповіді про яскраві події в житті членів організації (іноді дуже гіперболізовані або навіть вигадані), які закріпилися та ідентифікувалися з образом керівника організації, її яскравих особистостей, що надають їй образу неповторності;

б) специфічні терміни, мовні конструкції, фрази, якими спілкується більшість персоналу організації і притаманні лише їй;

в) колективні дії без технологічного значення, які є невід'ємною частиною життя організації (манера привітання; прийняття в колектив нових людей; спільне спілкування важливих подій, спільні обіди, спільне проведення відпочинку, виїзди на природу).\*

### **12. Табу – це:**

а) основний механізм соціального і культурного наслідування, що дозволяє зберегти накопичений досвід в матеріальній та духовній сферах.

б) перекази, розповіді про яскраві події в житті членів організації, які закріпилися та ідентифікувалися з образом керівника організації, її яскравих особистостей, що надають їй образу неповторності.

в) речі, про які в організації, як правило, не говорять (розмір заробітної плати, особисте життя працівників, стан здоров'я, відношення в сім'ї, плани на майбутнє, членство в релігійних організаціях, політика).\*

### **13. Міфи – це:**

а) основний механізм соціального і культурного наслідування, що дозволяє зберегти накопичений досвід в матеріальній та духовній сферах.

б) перекази, розповіді про яскраві події в житті членів організації, які закріпилися та ідентифікувалися з образом керівника організації, її яскравих особистостей, що надають їй образу неповторності.\*

в) речі, про які в організації, як правило, не говорять.

### **14. Традиції – це:**

а) перекази, розповіді про яскраві події в житті членів організації, які закріпилися та ідентифікувалися з образом керівника організації, її яскравих особистостей, що надають їй образу неповторності.

б) основний механізм соціального і культурного наслідування, що дозволяє зберегти накопичений досвід в матеріальній та духовній сферах. Часто виступають у формі звичаїв та обрядів.\*

в) речі, про які в організації, як правило, не говорять.

### **15. Організаційна культура класифікується як:**

а) національно-орієнтована та управлінська,\*

б) регіональна та глобальна;

в) місцева та етнічна.

### **16. Г. Хофстеде виділив наступні основні критерії (виміри) відмінностей національних культур:**

а) дистанція влади; індивідуалізм-колективізм; мужність-жіночість; уникнення невизначеності; орієнтація на довго строковість;\*

б) орієнтація в часі, орієнтація в просторі; орієнтація в ресурсах;

в) механізми розподілу влади, структурні характеристики, домінуючі стилі управління та стратегії розбудови бізнесу в самих організаціях.

**17. До типології управлінських підходів щодо організаційної культури відносять:**

- а) влада; орієнтація; гендерні ролі; визначеність; термін дії;
- б) вимір часу, вимір ресурсів; вимір культурних відмінностей;
- в) механізми розподілу влади, структурні характеристики, домінуючі стилі управління та стратегії розбудови бізнесу в самих організаціях.\*

**18. Зовнішня адаптація при формуванні організаційної культури полягає у наступному:**

- а) пошуку організацією власної ніші на ринку та її пристосування до динамічних змін оточуючого середовища, досягнення цілей і взаємодії з представниками зовнішнього середовища;\*
- б) встановленні і підтримці ефективних взаємовідносин між членами організації, пошуків спільної діяльності та функціонування;
- в) ідентифікації кожного члена та окремих груп в організації.

**19. Процес внутрішньої інтеграції при формуванні організаційної культури полягає у наступному:**

- а) пошуку організацією власної ніші на ринку;
- б) встановленні і підтримці ефективних взаємовідносин між членами організації, пошуків спільної діяльності та функціонування, ідентифікації кожного члена та окремих груп в організації;\*
- в) пристосуванні до динамічних змін оточуючого середовища, досягнення цілей і взаємодії з представниками зовнішнього середовища.

**20. Матрицю оцінки «культурного» ризику при реалізації стратегії організації розробили:**

- а) Т. Питерс та Р. Уотерман;
- б) Г. Шварц та С. Девіс;\*
- в) Р.Квін та Дж.Рорбах.

### **Термінологічний словник**

**Артефакти** – видимі і усвідомлені аспекти організаційної культури, які люди бачать і відчують. Вони включають такі аспекти як робоче середовище, тон, мова спілкування, манера спілкування між людьми на нарадах, по телефону, електронному листуванні, гостинність тощо.

**Ідеологеми** – певні ідеали, еталони, основні цінності організації, які можуть змінюватися з часом, навколо яких формується її ідеологія та визначається напрямки розвитку.

**Корпоративна культура** – система уявлень, символів, артефактів, цінностей і зразків поведінки, що розділяються всіма членами організації.

**Міфи** – перекази, розповіді про яскраві події в житті членів організації (іноді дуже гіперболізовані або навіть вигадані), які закріпилися та ідентифікувалися з образом керівника організації, її яскравих особистостей, що надають їй образ неповторності.

**Норми** – фактичні цінності і неписані правила поведінки, що діють в організації.

**Правила** – порядок, що необхідний для впровадження ідеологем і установок у життя.

**Ритуали** – колективні дії без технологічного значення, які є невід’ємною частиною життя організації. До них відносяться: манера привітання; прийняття в колектив нових людей; початок робочого дня; спільне спілкування важливих подій, спільні обіди, спільне проведення відпочинку, виїзди на природу, екскурсію, рибалку.

**Ритуали** – організаційні ритуали, що спеціально впроваджуються для підсилення правил та підтвердження слідування цінностям обраної ідеологемі (наради, зібрання, конкурси тощо).

**Символи** – своєрідні коди культури, її знакові системи, які приймаються і усвідомлюються людьми, творять саму культуру і людину як культурну істоту. Символи – це слова жести, речі та знаки, мода і ознаки приналежності до певного кола людей.

**Способи спілкування** – специфічні терміни, мовні конструкції, фрази, якими спілкується більшість персоналу організації і притаманні лише їй. До способів спілкування відносяться: мова, скорочені вирази, що незрозумілі для сторонніх осіб, абрєвіатури, що не виходять за межі організації; лозунги, прізвиська, особливості спілкування з клієнтами, характер взаємовідносин між персоналом.

**Традиції** – основний механізм соціального і культурного наслідування, що дозволяє зберегти накопичений досвід в матеріальній та духовній сферах. Часто виступають у формі звичаїв та обрядів.

**Управлінські установки** – рішення керівництва організації щодо впровадження ідеологем у життя шляхом розпоряджень, наказів, функцій та критеріїв.

**Цінності (ціннісні орієнтації)** – усталені уявлення індивіда щодо того, що є «добре», а що «погано», які реалізуються через норми та артефакти.

### **Предметний покажчик**

Артефакти  
Архітектонічні символи  
  
Ідеологеми  
  
Міфи  
  
Норми  
  
Організаційна культура  
  
Правила  
  
Ритуали

Символи  
Символи статусу  
Способи спілкування  
Традиції  
Табу  
Управлінські установки  
Цінності (ціннісні орієнтації)

### Література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2004. – 824 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардика, 2000. – 503 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарика, 1998. – 298 с.
4. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2003. – 324 с.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой – СПб: Питер, 2001 – НИМБ, 1997. – 607 с.
6. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. Пер. с англ. под ред. О. Шкаратана. М.: ГУ-ВШЭ, 2000, – 608 с.
7. Организационная культура: учебник / под ред. Шаталовой, Н.И. – М.: Издательство «Экзамен», 2006. - 652 с.
8. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура : [навч. посіб.] / Ю. І. Палеха. – 2-ге вид., доповн. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 337 с.
9. Парсонс Т. Система современных обществ / Т. Парсонс. — Москва : Аспект Пресс, 1998. — 270 с.
10. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986. – 674 с.
11. Попова І. М. Соціальна сфера економічної життєдіяльності суспільства. Економічна соціологія / За ред. В. М. Ворони, В. Є. Пилипенка. – К., 1997. – 433 с.
12. Тимошенко Н. А. Корпоративна культура: діловий етикет : [навч. посіб.] / Н. А. Тимошенко. – К.: Знання, 2006. – 391 с.
13. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : [учеб. пособие] / Э. Шейн ; [пер. с англ. под ред. В. А. Спивака]. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
14. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
15. Шконда В. В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом / В. В. Шконда, А. В. Кальянов. – ДІМАУП – Донецьк: Ноулідж, 2009. – 168 с.

## РОЗДІЛ 10. СТРАТЕГІЇ ДЛЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

10.1 Чинники виходу компаній на світовий ринок та види міжнародних стратегій

10.2 Багатонаціональні і глобальні стратегії

10.3 Стратегічні альянси (об'єднання)

**Вивчивши матеріали розділу 10,**

**Ви будете знати:**

- ✓ термінологічний апарат у сфері конкурентних стратегій на міжнародних ринках;
- ✓ основні причини виходу компаній на міжнародний ринок;
- ✓ особливості конкурентної боротьби національних економік у світовому просторі;
- ✓ основні фактори, показники, компоненти міжнародної конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках;
- ✓ методи отримання конкурентних переваг в глобальній стратегії компаній;
- ✓ мету створення стратегічних альянсів та їх конкурентні переваги на міжнародних ринках;
- ✓ роль стратегічних намірів та стратегічних цілей в конкурентній боротьбі;
- ✓ значення «скарбниць» як конкурентного фактору в глобальній галузі;
- ✓ конкурентну силу перехресного фінансування;
- ✓ стратегічні лінії галузей;
- ✓ види і зміст міжнародних стратегій компаній на міжнародному ринку;
- ✓ відмінності між багатонаціональною та глобальною стратегіями.

**Ви будете вміти:**

- ✓ аналізувати процеси міжнародної конкуренції на світовому ринку;
- ✓ визначати основні причини виходу компаній на міжнародні ринки;
- ✓ виокремлювати характерні особливості міжнародних операцій;
- ✓ проводити порівняння багатонаціональної та глобальної конкуренції;
- ✓ обирати оптимальні методи та стратегії досягнення конкурентних переваг на міжнародних ринках;
- ✓ розкривати причини створення стратегічних альянсів та спільних підприємств провідними міжнародними компаніями;
- ✓ обґрунтовано розробляти рекомендації для отримання максимальної вигоди від стратегічного альянсу;
- ✓ виділяти типи конкурентів за їх довгостроковими цілями та глобальними стратегіями;
- ✓ досліджувати ринки «скарбниці» різних країн та їх роль в конкурентних стратегіях фірм;
- ✓ виділяти складові конкурентної сили перехресного фінансування в глобальній конкуренції на міжнародному ринку;

- ✓ визначати і оцінювати ефективні підходи для захисту компаній, що працюють на національних ринках, від агресивних міжнародних конкурентів;
- ✓ аналізувати та розрізняти стратегії лідерів галузі для розробки оптимальної стратегії фірми, що діє на міжнародному ринку;
- ✓ обґрунтовувати рішення щодо вибору оптимальних видів міжнародних стратегій для компаній, що діють на міжнародних ринках;
- ✓ обирати найбільш оптимальні стратегії на міжнародних ринках на основі відмінностей між багатонаціональною та глобальною стратегією.

**Мета:** формування розуміння студентами умов і факторів конкуренції на міжнародних ринках та придбання практичних навичок щодо вибору, розробки та реалізації конкурентних стратегій фірми на глобальних ринках.

**Ключові слова:** конкуренція, міжнародні ринки, глобальні ринки, національні ринки, глобальна конкуренція, багатонаціональна конкуренція, глобальна стратегія, конкурентна перевага, стратегічні альянси, стратегічні наміри, «скарбниці», перехресне фінансування, конкурентна сила, лідери галузі, міжнародні стратегії, сфери стратегій.

## **Тема 10.1 Чинники виходу компаній на світовий ринок**

Основними причинами виходу компаній на світовий ринок є: прагнення освоїти нові ринки, отримати доступ до місця народження природних ресурсів інших країн або необхідність досягнення більш низьких витрат. В будь-якому з перелічених випадків стратегія виходу на світовий ринок повинна чітко відповідати сформованій ситуації.

Особливу увагу слід приділити тому, наскільки смаки та побажання споживачів, збутові канали, перспективи росту, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняється від умов національного ринку.

Крім того, до основних відмінностей ринку однієї країни від іншої необхідно додати чотири характерні особливості міжнародних операцій: різний рівень виробничих витрат, валютні коливання, особливості торгової політики національної влади, характер міжнародної конкуренції.

**Відмінності в рівні виробничих витрат в різних країнах.** Різний рівень оплати праці, продуктивності праці, інфляції, податкових ставок, витрат на електроенергію, відмінності в державному регулюванні – все це породжує відмінності у величині виробничих витрат в різних країнах.

В деяких країнах рівень виробничих витрат достатньо низький, що досягається за рахунок дешевої робочої сили, законодавства, що сприяє розвитку підприємства чи унікальних природних ресурсів. В такому випадку в даних країнах розміщується багато іноземних підприємств, а більша частина виробленої продукції вивозиться за кордон.

Компанії, що мають свої філії в країнах з низьким рівнем виробничих витрат чи ті, що співпрацюють з виробниками таких країн, зазвичай мають конкурентні переваги над тими, хто такої можливості не має.



Конкурентна перевага від розміщення виробництв в країнах з низькими виробничими витратами особливо очевидна в державах з дешевою робочою силою, таких як Тайвань, Південна Корея, Мексика, Бразилія та інші, що стали промисловими «драконами» у виробництві трудомістких товарів.

**Коливання обмінних курсів.** Коливання обмінних курсів ускладнюють для окремих країн використання переваг низького рівня виробничих витрат. Валютні курси можуть змінюватися на 20-30% щорічно. Ці коливання можуть повністю знищити переваги низьких витрат чи перетворити країну з високими витратами в країну, де буде вигідно розмішувати виробництво.

Стійкі позиції долара США роблять більш вигідним для американських компаній розміщення своїх філій за кордоном, а девальвувачий долар може ліквідувати більшість переваг, які дає розміщення виробництв за кордоном, чи навіть підштовхнути іноземні компанії до розміщення заводів в США.

**Торгівельна політики національної влади в різних країнах.** Національна влада приймає різні міри для регулювання міжнародної торгівлі і діяльності іноземних фірм на ринку своєї країни. Влада різних країн може запровадити імпорتنі тарифи і квоти, встановлювати міські вимоги до товарів, виготовлених іноземними компаніями всередині цих країн, регулювати ціни на імпорتنі товари.

Крім того, іноземні компанії можуть зіткнутися з великою кількістю різних правил, що стосуються технічних стандартів, сертифікації товарів, попереднього схвалення проєктів, що потребують значних інвестицій, регулюючих вивезення капіталу з країни, визначаючих мінімальну (в деяких випадках максимальну) участь громадян країни базування у правах власності на іноземні компанії.

Влада деяких країн надає пільгові кредити і субсидії національним компаніям, підтримуючи їх в конкурентній боротьбі з іноземними виробниками. Інші, що зацікавлені в будівництві нових підприємств, в створенні нових робочих місць, пропонують субсидії іноземним компаніям, забезпечуючи їм більш легкий вихід на ринок і надаючи технічну допомогу. При цьому мають місце прояви багатонаціональної і глобальної конкуренції.

***Багатонаціональна конкуренція має місце тоді, коли суперництво на одному національному ринку не залежить від конкуренції на іншому, тобто не існує глобального ринку, а існує набір самостійних національних ринків.***

Форми міжнародної конкуренції в різних галузях суттєво відрізняється, що обумовлює прояви конкуренції в кожній країні незалежно від інших.

Наприклад, банківські послуги надаються і в Франції, і в Бразилії, і в Японії, але умови конкуренції в банківській сфері в цих країнах різні. Більш того, репутація, коло клієнтів і конкурентна позиція банку в одній країні не впливає (або майже не впливає) на успіх його дій в інших країнах. В галузях, де переважає багатонаціональна конкуренція, дія ефективної стратегії фірми і досягнутих з її допомогою конкурентних переваг на одному ринку обмежується межами саме цього ринку і не поширюється на інші країни, де виступає дана фірма.

При багатонаціональній конкуренції неможливо говорити про міжнародний ринок, оскільки мова йде лише про набір самостійних національних ринків. До галузей, де конкуренція має саме таку форму, відносяться різні типи роздрібної торгівлі, виробництво пива, продуктів харчування (кава, хлібні вироби,

заморожені продукти, консерви), страхування життя, виробництво простих металовиробів, пошиття одягу.

***Глобальна конкуренція має місце тоді, коли конкурентні вимоги на різних ринках тісно пов'язані між собою, що дозволяє створити дійсно світовий ринок, і коли компанії-лідери змагаються між собою в різних країнах.***

Компанії-конкуренти борються один з одним на ринках різних країн, але найбільшої гостроти ця боротьба досягає на тих ринках, де обсяги продажу великі і присутність на деяких стратегічно важлива для забезпечення сильної позиції в глобальній галузі. В умовах глобальної конкуренції конкурентна перевага компаній забезпечується її діяльністю на всіх ринках.

Сила позицій компанії в умовах глобальної конкуренції прямо пропорційна тому наборові конкурентних переваг, які вона має в своїй країні. Глобальна конкуренція існує в таких галузях, як випуск цивільних літаків, телевізорів, автомобілів, годинників, копіювальної апаратури, телекомунікаційного обладнання, шин.

У галузі можуть бути сегменти, що характеризуються глобальною конкуренцією, одночасно з чисто національними сегментами, де конкурентна боротьба здійснюється в рамках однієї країни. Наприклад, в готельній справі сегмент, що складає недорогі готелі, характеризується конкуренцією тільки в межах кожної країни, так як загалом вони обслуговують жителів даної країни. Водночас на сегменті, що складають готелі для ділових зустрічей і люксові готелі, конкуренція має глобальний характер. Зокрема такі компанії, як Nikki, Marriott, Sheraton, Hilton, володіють мережею готелів в багатьох країнах і використовують розповсюджену в усьому світі систему бронювання, дотримуються загального рівня якості і стандартів обслуговування для забезпечення комфорту бізнесменів і заможних туристів.

***В ході багатонаціональної конкуренції компанії борються за лідерство на національному ринку, тоді як у глобальних галузях вони змагаються за світове господарство.***

У галузі виробництва мастильних матеріалів сегмент суднових двигунів характеризується глобальною конкуренцією, так як судна курсують із одного порту в інший і для їх обслуговування, необхідні однакові мастильні матеріали. Репутація компанії в даному випадку має колосальне значення, і ті, хто досяг успіху на цьому сегменті, наприклад, Exxon, British Petroleum, Shell, працюють у всьому світі. А у галузі з виробництва автомобільних моторних масил переважає багатонаціональна конкуренція. Це пояснюється тим, що в різних країнах різні кліматичні умови і правила руху, великі витрати на транспортування, канали роздрібною торгівлі суттєво відрізняються, економія на масштабах виробництва для даної продукції обмежена.

На підставі наведених міркувань і враховуючи культурні і політичні відмінності різних країн формується оптимальна стратегія для компанії, що діє на світовому ринку.

Існує шість стратегічних можливостей діяльності компанії на світовому ринку. Вона може:

1. Передавати іноземним партнерам право на використання її власних технологій чи на виробництво та розповсюдження її продукції (у такому випадку доходи від міжнародної діяльності рівні розміру роялті, що отримані за згодою).

2. Зміцнити національне виробництво (в одній країні) і вивозити товари на іноземні ринки, використовуючи як власні збутові канали, так і ті, що контролюються іноземними компаніями.

3. Слідувати багатонаціональній стратегії, для чого розробити особливу стратегію для кожної країни, де компанія здійснює свою діяльність, щоб вона відповідала смакам споживача і конкурентним умовам цих країн. Стратегічні кроки в одній країні не залежать від діяльності в іншій країні; узгодженість стратегій на різних ринках має другорядне значення порівнюючи з необхідністю пристосувати стратегію до умов конкретної країни.

4. Запроваджувати глобальну стратегію низьких витрат, коли компанія прагне забезпечити низьковитратне виробництво на більшості чи на всіх стратегічно важливих ринках світу. Компанія направляє свої зусилля на те, щоб рівень витрат був більш низьким, ніж у конкурентів в рамках світового ринку.

5. Керуватись глобальною стратегією диференціації, або ж фокусування в рамках стратегії диференціації виробник пропонує свій товар за одними й тими ж самими характеристиками в різних країнах для створення постійного іміджу фірми в світовому масштабі і для завоювання міцних конкурентних позицій.

Щодо стратегії фокусування, то її метою є обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку задля досягнення постійної конкурентної переваги на цільових нішах на основі низьких витрат чи диференціації.

Використання виробничого потенціалу всередині країни в якості бази для експорту товару на іноземні ринки є чудовою первісною стратегією для досягнення збільшення обсягів продаж. Це мінімізує і ризики, і потребу у фінансових ресурсах, а також є безпечним способом моніторингу міжнародного ринку. Продаж ліцензій має зміст у тому випадку, коли компанія, яка володіє цінними технологічними ноу-хау або патентами на унікальну продукцію, не має організаційних структур та ресурсів для самостійного виходу на зарубіжні ринки. Надаючи іноземним фірмам право на використання технологій або патентів, компанія принаймні має можливість отримати дохід за рахунок роялті. Підтримуючи стратегію експорту, виробник може заключати угоди із зарубіжними оптовими компаніями, що спеціалізуються на імпорті, та передавати їм функції по забезпеченню збуту і маркетингу в своїх країнах та регіонах світу.

Якщо стає більш вигідним встановити контроль над цими операціями, компанія може організувати власні збутові мережі на деяких, або на усіх цільових іноземних ринках. Таким чином, за рахунок розташування виробництв в своїй країні та розумної експортної стратегії, можна мінімізувати свої прямі інвестиції у іноземні держави. Такі стратегії отримали велике розповсюдження серед корейських та італійських компаній: товар розроблюється та виробляється на території цих країн, і тільки збутова діяльність здійснюється за кордоном.

У деяких галузях виробники отримують додаткову економію на масштабах виробництв та за рахунок накопичення виробничого досвіду та використання

переваг централізованого розміщення випуску продукції на одному або декількох заводах-гігантах, чії потужності набагато перевищують потребу в ній на національному ринку.

Очевидно, щоб досягнути економії, компанії повинні експортувати свою продукцію в інші країни. Проте, не завжди ця стратегія буває результативною: якщо виробничі витрати в своїй країні набагато вищі, ніж в інших країнах, де функціонують конкуренти.

Переваги і недоліки багатонаціональної стратегії по відношенню до глобальної стратегії сформулювати складніше.

## Тема 10.2 Багатонаціональні і глобальні стратегії

Необхідність у багатонаціональній стратегії виникає через суттєві відмінності в культурних, економічних, політичних та конкурентних умовах, що склалися в різних країнах. Чим більш різноманітні умови національних ринків, тим більш ефективнішою буде багатонаціональна стратегія, при якій компанія пристосовує стратегічний підхід до конкретної ситуації на ринку кожної країни. У таких випадках загальна міжнародна стратегія компанії представляє собою сукупність стратегій за країнами.

*Багатонаціональна стратегія прийнятна для галузей, де переважає багатонаціональна конкуренція. Глобальна ж стратегія надає кращий результат у галузях з глобальною конкуренцією або у галузях, де починається процес глобалізації* (табл. 10.1).

Таблиця 10.1.

### Відмінності між багатонаціональною та глобальною стратегіями

Сфери стратегії	Багатонаціональна стратегія	Глобальна стратегія
	Обрані цільові країни та райони торгівлі	Уряд країн, які виступають найважливішими ринками збуту продукції, принаймні, Європейського співтовариства, країни Тихоокеанського кільця (Австралія, Японія, Південна Корея, Південно-Азіатські країни)
Стратегія бізнесу	Розробка стратегій, які відповідають умовам кожної країни, невелика координація за строками або повна її відсутність	Аналогічна базова стратегія по всьому світу; невелике відхилення за країнами при необхідності
Стратегія за продукцією	Продукція пристосована до місцевого попиту	Заводи розміщені за принципом максимальної конкурентної переваги (в країнах з низькими витратами, поблизу основних ринків, географічно розподілені з метою мінімізації транспортних витрат або використовуються декілька великих заводів для масштабу виробництва – що є переважним)

<b>Сфери стратегії</b>	<b>Багатонаціональна стратегія</b>	<b>Глобальна стратегія</b>
Джерела сировини та компонентів	Перевага віддається місцевим постачальникам (наявність можливостей, які б відповідали попиту місцевого споживача, уряд країни розміщення виробництва може вимагати часткового використання місцевих ресурсів)	Вигідні постачальники з будь-якого ринку світу
Маркетинг та збут	Адаптоване до звичаїв та культури кожної країни, де фірма здійснює свою діяльність	В значній мірі скоординовані у світовому масштаб. При необхідності здійснюється деяка адаптація до умов країни, де фірма здійснює свою діяльність.
Організаційна структура компанії	Створення дочірніх компаній для проведення операцій в кожній конкретній країні. Кожна дочірня компанія володіє більшою або меншою автономністю для здійснення діяльності згідно умов конкретного ринку	Усі стратегічні рішення приймаються у тісній координації з податковою компанією. Глобальна організаційна структура використовується для уніфікації операцій, що здійснюються в кожній країні

Сильною стороною багатонаціональної стратегії є те, що вона відповідає місцевим умовам країни. Така стратегія необхідна, коли:

- існують значні національні відмінності у потребах споживачів та їх звичках (ілюстрація 10.1);
- споживачам в даній країні необхідна лише специфічна продукція;
- попит на продукцію існує на незначній кількості національних ринків;
- національна влада вводить вимоги про необхідність відповідності товарів, що продаються на місцевому ринку, жорстким технічним умовам чи виробничим стандартам;
- торгові обмеження національного правління так диверсифіковані і складні, що заважають розробці єдиного скоординованого підходу до діяльності в різних країнах.

Тим не менш багатонаціональна стратегія має і свої недоліки, оскільки вона не має можливості забезпечити стратегічну координацію за країнами і недостатньо ув'язана з конкурентами перевагами. Головною ціллю даної стратегії є відповідність місцевим умовам країни, а не забезпечення конкурентної переваги компанії над іншими фірмами в світовому масштабі чи над національними компаніями конкретної країни.

Глобальна стратегія, більш одноманітна в різних країнах, дозволяє компанії концентрувати увагу на забезпеченні конкурентних переваг як над міжнародними, так і над внутрішніми конкурентами. Якщо відмінності між країнами незначні і вони можуть бути враховані при розробці глобальної стратегії, то така стратегія є кращою, оскільки дає змогу об'єднати зусилля компанії по забезпеченню конкурентних переваг на світовому ринку за рахунок низьких витрат чи диференціації.

## **Ілюстрація 10.1**

### **Багатонаціональна стратегія компанії NESTLE**

*Nestle – найбільша країна в світі з виробництва продуктів харчування з річним доходом 33 млрд.дол., що завоювала ринок усіх континентів і має свої підприємства більш ніж у 60 країнах. Одним з лідерів продаж в компанії є кави, що продається на суми більше 5 млрд.дол. та дає прибуток у розмірі 600 млрд.дол. на рік.*

*Nestle – найбільший в світі виробник кави. Компанія також є світовим лідером в виробництві мінеральної води (Perrier), консервованого молока, заморожених продуктів, цукерок, дитячого харчування.*

*В 1992 році торгова марка Nescafe біла найвідомішою на ринку розчинної кави в усьому світі і лише в США компанія поступилася торгової марці Maxwell House. Nestle виробляє 200 видів розчинної кави, починаючи зі світлих для ринку США, та темних (espresso) для Латинської Америки.*

*Для того щоб постійно підтримувати повну відповідність кави, що виробляється, побажання різних груп споживачів у різних країнах, в компанії працює 4 спеціалізовані дослідні лабораторії з загальним річним бюджетом 50 млн.дол., що проводять досліді та створюють абсолютно нові види кави, що відрізняються ароматом, кольором, смаком. Стратегія компанії полягає в тому, щоб види кави, що пропонують на окремий ринок, повністю відповідали побажанням споживачів в даній країні. Крім того, компанія пропонує нові види кави і освоює нові сегменти там, де з'являються можливості, а також змінює види кави, коли необхідно швидко зреагувати на зміну смаків і звичок споживачів.*

*Хоча обсяг продажу розчинної кави зменшується в усьому світі через новий стиль – автоматичне приготування натуральної кави, в інших країнах, де традиційно перевага надавалася чаю (Англія, Японія), продаж розчинної кави зростає. В Англії компанія займає сильні позиції серед споживачів. В Японії торгова марка Nescafe розглядалася як престижний товар, тому компанія Nestle розробила сорт кави спеціально для Японії, запропонував оригінальну упаковку, що є зручною для подарунків. В 1993 році компанія почала просувати розчинну каву Nescafe та каву з вершками в великі міста Китаю.*

У глобальній стратегії використовуються два методи, за допомогою яких компанія має можливість домогтися конкурентних переваг або компенсувати різні невідгідні умови в своїй країні.

***Глобальна стратегія надає можливість отримати суттєву конкурентну перевагу, розміщуючи діяльність компанії у найбільш привабливих країнах та координуючи свої стратегічні дії по всьому світу. Компанії, що діють тільки на ринку своєї країни, не мають такої можливості.***

Перший метод базується на можливості компанії, що діє на світовому ринку, здійснювати свої наукові дослідження, розробку і виробництво комплектуючих, виробів готової продукції, формування дистрибуційних і дилерських мереж, центрів продаж та обслуговування споживачів в різних країнах таким чином, щоб знижувати витрати або посилювати товарну диференціацію. Другий метод орієнтований на здатність компанії координувати діяльність розкиданих по всьому світу філіалів так, як це не зможе зробити жоден з конкурентів, що діє тільки на зовнішньому ринку.

**Розміщення господарської діяльності.** Використовуючи розміщення для досягнення конкурентних переваг, глобальна компанія повинна враховувати два фактори:

1) чи концентрувати свою діяльність в одній країні чи навпаки, зосередити у різних країнах;

2) в якій країні розміщувати ту чи іншу діяльність.

Господарські підрозділи зазвичай розміщують в одному або двох місцях у випадках, якщо:

- це надає суттєву економію за масштабами виробництва;
- для забезпечення належної координації перевага надається розміщенню взаємозв'язаних видів діяльності в одному місці;
- за рахунок зосередження діяльності в одному місці, суттєво знижуються витрати виробництва в результаті накопичення виробничого досвіду.

Зосередження господарської діяльності в різних країнах є більш вигідним чим її концентрація за кількома причинами. Діяльність, пов'язана з обслуговуванням покупця (розподіл продукції серед дилерів, продаж і реклама, а також післяпродажне обслуговування) зазвичай повинна бути здійснена в безпосередній близькості до споживача. Це означає необхідність забезпечення фізичної можливості здійснювати подібну діяльність на ринках всіх країн, де глобальна компанія має багато клієнтів (окрім тих випадків, коли є можливість швидкого обслуговування споживачів в суміжних країнах із близько розташованого центру).

Наприклад, підприємства, котрі займаються виробництвом обладнання для буріння свердловин, здійснюють свою діяльність в багатьох країнах, забезпечуючи потребу клієнтів у швидкому ремонті обладнання та технічній допомозі з базового центру. Великі міжнародні фінансові компанії мають безліч закордонних філіалів для обслуговування операцій транснаціональних корпорацій, які є їх клієнтами.

Компанії, які активно здійснюють розосередження своєї діяльності, що орієнтована на споживача, мають можливість отримати вагому перевагу на світовому ринку над своїми конкурентами, які здійснюють централізацію подібної діяльності, за рахунок обслуговування клієнтів.

Розосередження діяльності також створює конкурентну перевагу в тих випадках, коли високі логістичні витрати, відсутність економії за масштабами виробництва та торгові бар'єри роблять проведення операцій з одного центру невигідним. Багато компаній часто здійснюють розосередження діяльності, щоб мінімізувати втрати від коливань курсів обміну валют, перебоїв у постачанні та несприятливими політичними подіями. Такий ризик буде найбільш вірогідним у випадку концентрації діяльності.

Класичною причиною для розміщення виробництва в одній країні є більш низькі виробничі витрати. Хоча глобальні компанії мають вагомі аргументи на користь розосередження діяльності, що орієнтована на покупця, за деякими країнами, такі операції, як постачання матеріалів, технологічні дослідження та розробка нових продуктів, часто можуть бути відірвані від місця реалізації і здійснюватися там, де це дешевше. Компоненти можуть бути вироблені у Мексиці, технічні дослідження можуть бути проведені у Франкфурті, розробка нової продукції та її дослідження – у Сіетлі, а заводи зі збирання знаходяться в Іспанії, Бразилії чи на Тайвані.

Водночас низька собівартість може бути не єдиним критерієм розміщення. Дослідницький центр може бути розміщений в тій країні, де в достатній кількості

є технічно підготовлений персонал. Центр з обслуговування клієнтури, або торговий центр, може базуватись у країні, яка найбільш прийнятна для встановлення тісних зв'язків з основними клієнтами. Складальне підприємство може бути розміщене в країні у відповідь на рішення влади стосовно безмитного імпорту компонентів, що вироблені на великих підприємствах, розташованих в іншому місці.

**Координація діяльності та стратегічні рішення.** Координуючи свою діяльність в різних країнах, компанія може створити умови для забезпечення стійких конкурентних переваг в декілька способів. По-перше, якщо компанія знаходить спосіб більш ефективного збирання продукції на бразильському заводі, то отримані знання та досвід будуть передані на завод зі збирання в Іспанії. Знання, отримані під час маркетингових досліджень у Великобританії, можуть бути використані для представлення продукту у Новій Зеландії чи Австралії.

По-друге, компанія може перенести виробництво з однієї країни в іншу для того, щоб використати коливання курсу валют, посилити вплив на владу тієї чи іншої країни, враховувати рівні заробітної плати, витрати на електроенергію, а також торгові обмеження.

По-третє, компанія може підняти репутацію своєї торгової марки, послідовно використовуючи одні й ті ж характеристики для диференціації своєї продукції по всьому світу. Загальносвітова репутація фірми Honda з початку як виробника мотоциклів високої якості, а потім – автомобілів, надала їй конкурентну перевагу під час позиціонування на ринку газонокосарок як дорогого товару. Ім'я фірми дозволило компанії миттєво завоювати довіру покупців.

По-четверте, компанія, що конкурує на світовому ринку, може обрати, де і коли кинути виклик суперникам. Вона може вирішити нанести у відповідь удар агресивним покупцям на ринку країни, де суперники мають найбільші обсяги продажів або найвищий чистий прибуток, з метою підірвати фінансові можливості конкурента, а потім виступити з ним у конкурентній боротьбі на ринках інших країн.

По-п'яте, компанія може розпочати війну на підставі зниження цін проти слабких конкурентів на їх місцевих ринках, захоплюючи більшу долю ринку та компенсуючи короткострокові витрати з прибутку, заробленого на ринках інших країн.

Натомість компанія, що конкурує тільки на внутрішньому ринку, не має можливості скористатися перевагами, котрі виникають внаслідок розташування в різних країнах та координації діяльності.

### **Тема 10.3 Стратегічні альянси (об'єднання)**

*Стратегічні альянси мають на меті допомогти компаніям у галузях з глобальною конкуренцією закріпити свої позиції, не втрачаючи незалежності.*

Стратегічними альянсами називають угоди про співробітництво між компаніями, що не обмежуються звичайними торговими операціями, але не доводять справу до злиття фірм. Альянс має на увазі проведення сумісних досліджень, обмін технологіями, сумісне використання виробничих потужностей,



просування на ринок продукції один одного або об'єднання зусиль щодо виробництва компонентів або ж виробництво кінцевої продукції.

Стратегічні альянси є для компаній однієї й тієї ж галузі, але розташовані в різних країнах, засобом конкурентної боротьби на світовому ринку при умові зберігання їх незалежності.

Історично компанії розвинутих країн, продукція яких орієнтована на експорт, шукали можливості альянсу з партнерами в менш розвинутих країнах, для імпортування та просування своєї продукції на місцевий ринок.

Зараз провідні компанії із різних частин світу прагнуть створювали стратегічні альянси з метою посилення своїх спільних можливостей з обслуговування цілих континентів та просування до більшої зацікавленості у діяльності на світовому ринку (ілюстрація 10.2).

### **Ілюстрація 10.2**

#### **Використання компанією TOSHIBA стратегічних альянсів та спільних підприємств**

*Toshiba – найстаріша у Японії та третя за величиною компанія з виробництва електроніки, ось вже багато років вважає наріжним каменем своєї стратегії ліцензійні угоди, спільні підприємства, стратегічні альянси. Використовуючи такі партнерські відносини, вітаючи та розвиваючи виробництво нових товарів, компанія стала виробником електричної та електронної продукції на суму 37 млрд.дол., яка починала з домашніх комп'ютерів та мікросхем, закінчила телекомунікаційним обладнанням та електросиловими установками.*

*Фуміюо Сато, виконавчий директор компанії, вважає, що спільні підприємства та стратегічні альянси – необхідний компонент стратегії, особливо для компанії, що працює з високо струмовою електронікою та претендує на світове панування.*

*“Ера, когда одна компания могла доминировать в технологии или бизнесе за счет только своих усилий, закончилась. Технология стала настолько совершенной, а рынки такими комплексными, что вы просто не можете рассчитывать и дальше быть самими лучшими во всех аспектах”.*

*Серед двох дюжин спільних підприємств та альянсів присутні наступні:*

- *П'ятирічне спільне підприємство з компанією Motorola по розробці та виробництву спеціальних чипів (DRAMs – dynamic random access memory) для компанії Toshiba та мікропроцесорів для Motorola. Спочатку компанії інвестували по 125 млн.дол. кожна, потім ще по 480 млн.дол.*

- *Спільно з IBM підприємство з виробництва дисплеїв на рідких кристалах для портативних комп'ютерів.*

- *Інше спільне підприємство з IBM з розробки чипів пам'яті для комп'ютерів (один чип пам'яті flash (спалах) запам'ятовує інформацію навіть під час аварійного відключення електроенергії).*

- *Альянс зі шведською компанією Ericsson, один з найбільших у світі виробників телекомунікаційного обладнання, з метою розробки нового обладнання засобів зв'язку.*

- *Партнерство з Sun Microsystems, лідером з виробництва мікропроцесорів для робочих станцій, з метою розробки портативних модифікацій робочих станцій для SUN та використання обладнання компанії SUN в продукції Toshiba для контролю енергосистем, дорожнього руху та автоматизованому моніторингу виробничих процесів.*

- *Стратегічний альянс з компаніями IBM та Siemens з метою розробки та виробництва нового покоління DRAM – один чип здатний зберігати 256 млн. біт інформації (приблизно 8000 машинописних сторінок).*

- *Альянс з APPLE Computer з метою розробки CD-ROM, які підключаються безпосередньо до телевізора.*

- Спільний проект з підрозділом компанії Time Warner щодо розробки нової інтерактивної кабельної телевізійної технології.

Інші альянси та спільні підприємства з General Electric, United Technologies, National Semiconductor, Samsung (Корея), LSI Logic (Канада) та європейськими компаніями Olivetti, SCS Thomson, Rhone-Poulenc, Thomson Consumer Electronics, GEC Alstholt в галузі виробництва факсів, ксероксів, медичного обладнання, комп'ютерів, побутових приладів, батарейок, що перезаряджаються, обладнання для атомних та гідроелектростанцій.

Отже, жодний із спільних проектів компанії не призвів до конфліктів з аналогічними проектами конкурентів (Toshiba має ділові стосунки з 9 іншими виробниками чипів та напівпровідників). Toshiba аргументує свій підхід до альянсів так: обирати партнера ретельно, інформувати кожного партнера про зв'язки з іншими компаніями, ретельно визначати роль та права кожного партнера у спеціальному документі (включаючи такі аспекти, як: хто і що отримує, якщо альянс не почне працювати) культивувати простоту у взаємовідносинах та доброзичливість до кожного партнера. Керівництво компанії вірить, що стратегічні альянси та спільні підприємства – ефективний інструмент для швидкого входження компанії у новий бізнес, що дозволить розподілити витрати з розробки та виробництву нових товарів із компетентними партнерами та забезпечить доступ до важливих географічних ринків збуту за межами Японії.

Компанії, котрі вступають до альянсу керуються наступними стратегічними міркуваннями: 1) досягнення економії на масштабах виробництва та/або маркетингу; 2) передача знань з техніки та виробництва; 3) отримання доступу до ринку. Об'єднавши зусилля з виробництва компонентів, складанню та просуванню своєї продукції, компанії усвідомлюють, що зниження витрат неможливо досягнути при їх власних незначних обсягах виробництва. Компанії, що співпрацюють, можуть багато чого навчитися один в одного, здійснюючи сумісні дослідження, обмінюючись ноу-хау та оновлюючи виробничі процеси і навіть спільно виходити на ринки третіх країн.

Альянси часто використовуються аутсайдерами, щоб відповідати місцевому законодавству про національну приналежність компанії, а союзники можуть сумісно використовувати дилерську мережу і мережу розподілу, тим самим змінюючи свій доступ до споживача.

Більшість компаній, що швидко розвивалися, маючи на меті наздогнати конкурентів, і в той самий час бажаючи зберегти незалежність, віддавали перевагу альянсам, ніж злиттю.

Проте альянси мають і свої недоліки. Ефективна координація між незалежними компаніями, що мають різну мотивацію та, можливо, суперечливі цілі, є складною задачею, котра потребує консультацій, урегулювання багаточисельних процедур, особливо у відносинах власності. Союзникам, можливо, доведеться подолати мовний і культурний бар'єри.

Часто під час переговорів виявляється, що у партнерів суттєво відрізняються погляди на функціонування альянсу і, крім того, їх цілі не співпадають і навіть суперечать один одному, так само як і стратегії.

Іноді буває важко співпрацювати з партнерами в сферах, що гостро реагують на конкурентні зусилля, тому виникає питання про взаємну довіру і чесний обмін інформацією та досвідом. До конфлікту може долучатися культура компанії та їх оцінка своєї важливості. Ключові фігури, від яких залежить успіх

чи невдача, можуть бути несумісними, нездатними працювати разом чи співпрацювати для прийняття сумісних компромісних рішень.

Найбільшою є небезпека залежності однієї компанії від іншої при проведенні важливих досліджень протягом тривалого часу. Щоб бути сильним супротивником, компанія повинна постійно розвивати свої внутрішні можливості в усіх сферах для посилення своїх позицій і досягнення стабільної конкурентної переваги.

Якщо це неможливо, то злиття компаній є кращим варіантом, ніж стратегічний альянс. **Стратегічні альянси більш ефективні у боротьбі із стратегічними недоліками, ніж у завоюванні стратегічних переваг.** Стратегічний альянс також використовується як проміжний спосіб подолання невиваганих моментів в конкуренції на світовому ринку, рідше для отримання конкурентної переваги (ілюстрація 10.3).

### **Ілюстрація 10.3**

#### **Досвід компанії із створення стратегічних альянсів**

Як нещодавно зазначив президент компанії *British Aerospace*, стратегічний альянс з іноземною компанією є «одним з найбільш швидких і дешевих шляхів здійснення глобальної стратегії». *AT & T* утворила спільні підприємства з багатьма великими телефонними та електронними компаніями світу. *Boeing* - світовий лідер у виробництві комерційних літаків, виступив партнером *Kawasaki*, *Mitsubishi* і *Fuji* у виробництві широкофюзеляжного транспортного літака, здатного літати на великі відстані. *General Electric* і *Snecma*, французький виробник літакових двигунів, стали партнерами 50:50 у проекті з виробництва двигунів для літаків компанії *Boeing*, *Mc Donnell-Douglas* і *Airbus Industrie* (лідер з виробництва пасажирських літаків у Європі, компанія, створена шляхом об'єднання аерокосмічних компаній Англії, Іспанії, Німеччини та Франції). *General Electric* і *Snecma* можна розглядати як класичний приклад, так як він існує ось уже 17 років і виконав замовлень на суму, що досягає 39 млрд. дол. США, зробивши 10300 двигунів. З початку 80-х років сотні стратегічних альянсів були утворені в автомобільній галузі. Вони утворювались в міру того, як виробники легкових і вантажних автомобілів, а також запчастин включалися в жорстку конкурентну боротьбу за завоювання більш міцних позицій на світових ринках. Об'єднувались не тільки виробники автомобілів, що займають міцні позиції в одному регіоні з виробниками автомобілів, що мають такі ж позиції в іншому регіоні світу, а й виробники транспортних засобів формували стратегічні альянси з ключовими постачальниками комплектуючих виробів (особливо з тими, хто має в своєму розпорядженні високоякісні комплектуючі і має серйозні технологічні можливості).

*General Motors* і *Toyota* у 1984 р. утворили товариство 50:50 під назвою *New United Motors Manufacturing Inc. (NUMMI)* для виробництва автомобілів для обох компаній на старому заводі *GM* під Фремонт, Каліфорнія. Стратегічне значення альянсу *GM-Toyota* полягало в тому, що компанія *Toyota* могла отримати навички роботи з американськими постачальниками і робітниками (в якості прелюдії до будівництва власних заводів в США), у той час як *GM* могла вивчати методи виробництва і управління компанії *Toyota*. Кожна компанія послала своїх керуючих на завод *NUMMI* на 2-3 роки, щоб вони вивчили і увібрали в себе все, що можна, а потім використовували весь досвід, отриманий у заводі *NUMMI*, на своїх робочих місцях на *GM* і на *Toyota*. *Toyota* швидко застосувала досвід, отриманий в *NUMMI*. До 1991 р. компанія відкрила 2 заводи в Північній Америці, почала будівництво третього і виробляла 50% автомобілів, що продаються в США на своїх північноамериканських заводах. Хоча *GM* і використовував багато з отриманих в *NUMMI* знань у своїй практиці управління та виробництва на нових заводах, що випускають моделі *Сатурн* в штаті Теннессі, він діяв більш повільно, ніж *Toyota*. Загалом вважається, що американські і європейські компанії менш вправні у справі впровадження досвіду, отриманого під час стратегічних об'єднань, ніж японські фірми.

Конкурентів на міжнародних ринках відрізняє не тільки їхня стратегія, а й довгострокові стратегічні цілі та стратегічні наміри. Можна виділити чотири типи конкурентів:

- Компанії, стратегічним наміром яких є досягнення глобального домінування або, принаймні, високого становища серед лідерів світового ринку.

- Компанії, основною стратегічною метою яких є захист свого домінуючого положення на місцевому ринку, хоча вони і реалізують частину своєї продукції за кордоном (зазвичай до 20%) і здійснюють операції на декількох або на багатьох зарубіжних ринках.

- Компанії, які прагнуть до збільшення частки продажів по всьому світу і основною стратегічною орієнтацією яких є ринки зарубіжних країн; такі компанії мають багатонаціональну стратегію і можуть отримувати великі прибутки від міжнародних операцій.

- Компанії, орієнтовані на внутрішній ринок і їх стратегічні наміри обмежуються прагненням досягнути стійкої конкурентної переваги на ринку своєї країни. Такі компанії базують свої конкурентні стратегії на умовах внутрішнього ринку і розглядають події, що відбуваються на міжнародному ринку, лише з точки зору їх впливу на умови внутрішнього ринку їх країни.

Коли агресивні глобальні конкуренти з'являються на внутрішньому ринку якої-небудь країни, то для компаній, що орієнтуються тільки на ринок цієї країни, найкращою стратегією оборони буде перехід до багатонаціональної або глобальної стратегії, що дасть їм можливість перехресного фінансування, тобто, фінансування втрат на одних ринках за рахунок доходів на інших, і таким чином поставити в рівне становище з конкурентами.

**“Скарбниці” і найважливіші ринки.** Ринки країн, де компанія має стійке положення і отримує значний прибуток ще називають «скарбницями». Японія є, наприклад, найбільш прибутковим ринком для японських компаній, так як торгові бар'єри, створені японським законодавством, ефективно захищають його від іноземних конкурентів.

Захищені від загрози конкуренції з боку іноземних компаній на своєму внутрішньому ринку, японські фірми можуть без побоювань призначати високі ціни для своїх покупців, тим самим забезпечивши собі отримання значних доходів на внутрішньому ринку. У більшості випадків найбільш великим і стратегічно важливим стосовно прибутку ринком є внутрішній ринок компанії, але для ТНК не менш важливі також ринки тих країн, на яких вони мають сильні конкурентні позиції, великі обсяги продажів і привабливий рівень прибутку.

Наявність “скарбниць” є цінним конкурентним фактором в глобальній галузі. Компанії з великими і захищеними прибутковими ринками мають конкурентну перевагу, якої немає у компаній, що не мають надійного прибуткового ринку. Компанії, у яких є кілька прибуткових ринків, займають більш сприятливе становище, ніж компанії з єдиною “скарбницею”.

Зазвичай глобальні компанії з багатонаціональними ринками можуть успішно перемогти в конкурентній боротьбі національні компанії, єдиним джерелом прибутку яких є внутрішній ринок. Для захисту від глобалізації компаніям немає необхідності конкурувати на всіх або навіть на більшості

закордонних ринків, але вони повинні включатися в конкурентну боротьбу на найважливіших ринках. Найважливіші ринки – це національні ринки, які:

- Отримують преференції від власної держави;
- є “скарбницями” для ключових конкурентів;
- забезпечують великі обсяги продаж;
- мають престижних споживачів, чий бізнес стратегічно важливий;
- забезпечують виключно високу норму прибутку за рахунок слабого тиску з боку конкурентів.

Чим більше число найважливіших ринків, на які розраховує компанія, тим більше у неї можливостей використовувати перехресне фінансування в якості захисту від конкурентів, що претендують на глобальне домінування.

Перехресне фінансування є потужною зброєю конкурентної боротьби. Воно включає використання прибутку, отриманого на ринках однієї або декількох країн, для підтримки конкурентного наступу на головних суперників або для досягнення більш високого рівня проникнення на найважливіший ринок.

Типовий наступ припускає вирівнювання з конкурентом (або майже вирівнювання) по якості продукції і рівнем сервісу, потім встановлення досить низьких цін для переманювання клієнтів у конкурента. Хоча зниження ціни може спричинити зниження прибутку (або навіть збитки) на найважливішому ринку, компанія, що кинула виклик, все одно отримує прийнятний валовий прибуток за рахунок перевищення середнього рівня прибутків на її основних ринках.

Перехресне фінансування є найбільш ефективним, коли глобальна компанія з численними “скарбницями” агресивно прагне до довгострокового домінування на світовому ринку.

Глобальна стратегія може одержати перевагу над чисто місцевою з тієї причини, що місцевий конкурент не може ефективно захищати своє місце на ринку протягом тривалого часу від глобальної компанії, що має можливості перехресного фінансування.

Така компанія може або знизити ціну до такого рівня, що це забезпечить її проникнення на ринок і швидке завоювання його частки, або незначно знизити ціну, поступово, протягом деяких років проникаючи на ринок, щоб не створити місцевих виробників і не викликати відповідних протекціоністських дій з боку уряду даної країни.

Місцева компанія, що піддалася такому нападу, повинна в якості короткострокового відповідного заходу вдатися до негайного і, можливо, драматичного для себе зниження ціни і, якщо дозволяє ситуація, звернутися за допомогою до держави, маючи на увазі введення тарифних бар'єрів, імпорتنих квот і антидемпінгових санкцій. У довгостроковій перспективі місцева компанія повинна знайти шляхи забезпечення більш рівних умов для конкуренції.

Найбільш довгостроковим стратегічним засобом захисту для місцевої компанії є утворення стратегічних альянсів з іноземними фірмами або перехід до глобальної стратегії і конкуренції на міжнародному рівні, хоча в деяких випадках можливо протягом тривалого часу поступово скорочувати витрати у своєму бізнесі, щоб вижити, орієнтуючись тільки на діяльність на внутрішньому ринку.

Однак, як правило, робота тільки на національному ринку є ризикованою стратегією у галузях, де багато глобальних конкурентів.

*Для захисту від агресивних міжнародних конкурентів, що претендують на світове панування, компанії, що працюють тільки на внутрішньому ринку, зазвичай повинні відмовитися від концентрації зусиль тільки на ньому та спробувати перетворитися у багатонаціонального конкурента, розробивши багатонаціональну конкурентну стратегію.*

Глобальні компанії з великими обсягами досконалого виробництва зазвичай мають більш низькі виробничі витрати порівняно з багатонаціональними компаніями, що мають безліч дрібних заводів з короткими виробничими циклами в різних країнах.

Для захисту від глобальної конкуренції, компанії з багатонаціональною стратегією повинні забезпечити собі переваги за рахунок диференціації та фокусування, що базуються на обліку національних особливостей кожного ринку. Такий спосіб захисту відповідає ринкам, які мають досить багато національних особливостей, що перешкоджає використанню глобальної стратегії.

Але якщо міжнародний конкурент зможе задовольнити необхідні місцеві вимоги ринку в рамках глобальної стратегії і при цьому зберегти перевагу у витратах, тоді глобальна стратегія може взяти верх над багатонаціональною стратегією.

Конкурентні позиції лідерів галузі звичайно змінюються в межах від сильних (вище середнього рівня) до дуже сильних. Лідери звичайно добре відомі, а ті лідери, що займають міцне положення, орієнтуються на перевірені стратегії (або на лідерство за витратами, або на диференціацію). Ось деякі з добре відомих лідерів у своїх галузях - Anheuser Busch (пиво), IBM (комп'ютери), McDonald's (ресторани швидкого харчування), Gillette (леза для гоління), Campbell's Soup (консервовані супи), Gerber (дитяче харчування), AT & T (послуги міжнародного телефонного зв'язку), Levi Strauss (джинси).

Основною турботою для лідера з погляду стратегії є підтримка лідируючих позицій і, можливо, перетворення з просто лідера в домінуючого лідера. Між тим, гонитва за лідерством у галузі і за більшою часткою ринку в основному, важлива через конкурентні переваги та прибутковість, які випадають на долю найбільшої в галузі компанії.

Для лідерів галузі можливі три стратегічні лінії (рис. 10.1)



Рис. 10.1 Стратегії лідерів галузі

На відміну від стратегії лідерів, стратегія постійного наступу ґрунтується на принципі, що краща оборона – це наступ. Агресивно налаштовані лідери намагаються бути першими у створенні істотних конкурентних переваг (низькі витрати або диференціація) і солідної репутації лідера.

Ключем до постійного наступу є невпинна гонка за безперервним вдосконаленням та інноваціями. Боротьба за те, щоб першим вийти з новим продуктом, за більш високі показники, вдосконалення якості, поліпшення обслуговування покупців і пошук шляхів зниження виробничих витрат не тільки допомагають лідеру уникнути небезпеки зупинитися на досягнутому, але також примушують суперників оборонятися і намагатися щосили не відстати.

Набір наступальних засобів може також включати в себе заходи щодо збільшення загального попиту в галузі – відкриття нових способів застосування товару, залучення нових споживачів, ініціювання більш широкого використання товару. Крім того, розумний лідер, який здійснює наступальні дії, постійно стежить за тим, як зробити більш легким і менш дорогим для потенційних клієнтів перехід від покупки продукції наступних за лідером компаній до покупки продукції його власного виробництва.

Якщо тільки частка лідера галузі на ринку не настільки велика, щоб призвести до прийняття антимонопольних заходів (зазвичай безпечна частка на ринку становить до 60%), стратегія постійного наступу являє собою спробу зростання більш швидкими темпами, ніж по галузі в цілому, для того щоб відібрати у суперника частку ринку.

Лідер, чії темпи зростання відстають від середніх темпів зростання по галузі, втрачає позиції на ринку.

***Лідери галузі можуть посилити свої довгострокові конкурентні позиції, використовуючи стратегії агресивного наступу, агресивної оборони або змушуючи слабших суперників грати роль послідовників (наступних за лідером).***

Сенс стратегії оборони і зміцнення полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим компаніям, а претендентам на лідерство - зміцнити позиції. Завданнями міцної оборони є утримання існуючої частки ринку, зміцнення існуючого становища на ринку, захист всіх наявних у фірми конкурентних переваг. Конкретні оборонні дії можуть включати в себе:

- Спроби підняти конкурентний бар'єр для претендентів на лідерство і новачків через збільшення витрат на рекламу, більш високий рівень сервісного обслуговування і більш значні витрати на дослідження і розробки власних товарних марок на продукцію, на яку претендент на лідерство вже має товарні марки або, можливо, буде їх мати.

- Перехід до більш вираженої персоналізації обслуговування та використанню інших доповнень для посилення лояльності споживачів і ускладнення або подорожчання їхнього переходу до продукції конкурентів.

- Розширення параметричного ряду продукції з метою закриття для конкурентів можливих вільних ніш.

- Збереження розумних цін і привабливої якості.

- Створення нових потужностей, щоб випередити зростання ринкового попиту і блокувати потенціал розширення дрібних конкурентів.
- Патентування альтернативних технологій та здійснення інвестування, що забезпечує конкурентоспроможність за витратами і технологічний розвиток.
- Укладання ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками і дилерами.

Дана стратегія завжди має на увазі спроби зростання такими ж швидкими темпами, як ринок в цілому (щоб не упустити свою частку ринку), а також достатні інвестиції для підтримки конкурентоспроможності лідера.

У випадку, коли стратегічна позиція лідера припускає використання конкурентного тиску (чесного і етичного) на компанії, які не є лідерами, його дії спрямовуються на перетворення конкурентів на слухняних послідовників, а не в агресивних претендентів на лідерство.

Дії лідера можуть включати в себе швидке зниження цін (до рівня цін претендента на лідерство або навіть нижче), використовуючи широкомасштабну кампанію по просуванню своїх товарів на ринок, щоб протистояти спробам претендента завоювати частку ринку і запропонувати більш хороші умови основним споживачам фірм, що діють на ринку самостійно.

Лідери можуть також старанно співпрацювати із своїми дистриб'юторами, відмовляючи їх від реалізації товарів суперників і постачаючи документально підтверджену інформацію про слабкі сторони їх продукції, або ж прагнути заповнити вакантні місця кращими фахівцями у тих конкурентів, які «занадто висуваються».

Коли лідер постійно подібним чином реагує на всі спроби проникнути в його бізнес, він ясно дає зрозуміти, що наступ на його позиції буде зустрінутий у всеозброєнні і не дасть результату. Проте лідери, що дотримуються такої стратегії, повинні вибирати найбільш цивілізовані засоби боротьби.

### **Питання до самоперевірки**

1. Що є основними причинами виходу фірм на міжнародний ринок?
2. В чому полягають особливості міжнародних операцій?
3. Дайте визначення багатонаціональної та глобальної конкуренції.
4. Які існують види міжнародних стратегій та в чому полягає різниця між ними?
5. В яких випадках доцільно реалізовувати багатонаціональну стратегію, а в яких – глобальну?
6. В чому полягає перевага глобальної стратегії?
7. Дайте визначення стратегічним альянсам і вкажіть ситуації, коли є доцільність їх створення.
8. Яких рекомендацій доцільно дотримуватися для отримання максимальної вигоди від створення стратегічних альянсів?
9. Розкрийте сутність стратегічних намірів, «скарбниці» та перехресного фінансування.
10. Які існують стратегічні лінії для лідерів галузі щодо отримання більшої частки ринку через конкурентні переваги?



### Питання та завдання для практичних занять

1. Наведіть приклади виходу відомих міжнародних компаній на світові ринки?
2. Що було головною причиною їх виходу на міжнародні ринки?
3. Проведіть аналіз основних конкурентних стратегій, які провідні ТНК використовують при виході на нові ринки та конкурентній боротьбі;
4. Вивчіть досвід роботи компанії NESTLE та визначте її основні конкурентні стратегії на світовому ринку,
5. Ознайомтесь з матеріалом щодо створення компанією TOSHIBA стратегічних альянсів та спільних підприємств. Що було домінуючим при виборі такої стратегії у директора компанії?
6. Чому жодний із стратегічних альянсів компанії TOSHIBA не привів до конфліктів з аналогічними проектами конкурентів?
7. На основі матеріалу приведеного в ілюстрації 10.3 визначте, які ТНК створювали стратегічні альянси і як це позначилось на їх конкурентоспроможності на світовому ринку.
8. Які стратегії лідерів галузі найбільш доцільні в постіндустріальному суспільстві?
9. Проведіть дослідження конкурентних стратегій лідерів галузей та визначте, які стратегії їм найбільше притаманні і чи були зміни стратегій впродовж їх існування на світовому ринку.
10. Зробіть оцінку відмінностей між багатонаціональною та глобальною стратегіями на прикладі вітчизняних товаровиробників.

### Тести для самоперевірки знань

#### **1. Основними причинами виходу компаній на міжнародні ринки є:**

- а) бажання розвитку;
- б) зменшення витрат;
- в) отримання доступу до природних ресурсів інших країн;
- г) всі відповіді вірні.\*

#### **2. Багатонаціональна конкуренція має місце тоді, коли:**

- а) конкуренція на одному національному ринку не залежить від конкуренції на іншому національному ринку. Світового ринку не існує, а є набір самостійних національних ринків;\*
- б) конкурентні вимоги на різних ринках тісно пов'язані між собою і коли фірми лідери конкурують між собою в різних країнах;
- в) компанії борються за світове лідерство;
- г) компанії не борються за лідерство на національному ринку.

#### **3. Глобальна конкуренція має місце тоді, коли:**

- а) конкуренція на одному національному ринку не залежить від конкуренції на іншому національному ринку. Світового ринку не існує, а є набір самостійних національних ринків;

- б) конкурентні вимоги на різних ринках тісно пов'язані між собою і коли фірми лідери конкурують між собою в різних країнах;\*
- в) компанії не борються за світове лідерство;
- г) компанії борються за лідерство на національному ринку

**4. Глобальна конкуренція діє в таких галузях як:**

- а) простий готельний бізнес;
- б) випуск громадських літаків, телевізорів, автомобілів телекомунікаційного обладнання, люксових готелів;\*
- в) начальна освіта;
- г) сільське господарство.

**5. Скільки існує видів міжнародних стратегій:**

- а) 8;
- б) 4;
- в) 7;
- г) 6.\*

**6. Глобальна стратегія:**

- а) однакова для всіх країн;\*
- б) диференціюється в залежності від країни базування;
- в) диференціюється в залежності від національних конкурентів країни;
- г) залежить від національного законодавства країн-реципієнтів.

**7. Багатонаціональна стратегія:**

- а) різна для всіх країн;
- б) прийнятна для галузей, де переважає багатонаціональна конкуренція;\*
- в) доцільна там, де починається процес глобалізації;
- г) інтегрується та координує свої дії з іншими компаніями світу.

**8. Стратегічні альянси мають на меті:**

- а) укріплення своїх позицій на світових ринках;
- б) підвищення конкурентоспроможності на світових ринках;
- в) знищення конкурентів;
- г) вірне 1 і 2.\*

**9. «Скарбницями» є:**

- а) окремі компанії на світовому ринку;
- б) ринки країн, де компанія має стійке положення і отримує значний прибуток;\*
- в) окремі компанії на національному ринку;
- г) країни з незахищеними ринками.

**10. Коли ефективно перехресне фінансування?**

- а) коли фірма має чисельні «скарбниці» і прагне агресивно домінувати на світовому ринку;\*

- б) для знищення конкурентів;
- в) для створення стратегічних альянсів;
- г) для концентрації зусиль на національному ринку.

### Термінологічний словник

**Багатонаціональна конкуренція** – конкуренція, що відбувається на одному національному ринку і не залежить від конкуренції на іншому національному ринку.

**Багатонаціональна стратегія** – прагнення фірми прилаштувати свою стратегію до умов кожної країни, де вона діє. Це означає створення в цільових країнах юридично незалежних компаній, при мінімальній координації дій.

**Багатонаціональна стратегія** – орієнтація фірми на місцевих постачальників і повну адаптацію до специфіки національного попиту, культури і звичаїв країни. Основна мета багатонаціональної стратегії є забезпечення місцевих вимог країни, а не конкурентної переваги на світовому чи навіть регіональному масштабі.

**Виолентна (силова) стратегія** – стратегія є характерною для фірм, які діють у сфері великого, стандартного виробництва товарів і/або послуг.

**Внутрішні умови міжнародної конкурентоспроможності підприємств (організацій)** – внутрішні умови, за яких підприємства можуть досягти відповідного рівня міжнародної конкурентоспроможності

**Глобальна конкуренція** – конкуренція між фірмами-лідерами, що конкурують між собою в різних країнах.

**Глобальна конкурентоспроможність** – одержання глобальної конкурентної переваги за умов конкурентної боротьби фірми на багатьох національних ринках.

**Глобальна стратегія корпорації** – комплексний підхід до комерційної діяльності для виявлення найбільш сильних сторін бізнесу стосовно різних ринків, передача досвіду провідних ринків іншим, об'єднання у всесвітньому масштабі діяльності щодо пошуку, використання джерел постачання та маркетингу, постійне збалансування між стандартизацією та локалізацією факторів маркетингу, виходячи з ринкових умов і потреб споживачів. *Глобальна стратегія* – інтегрування та координацію стратегій компаній в усьому світі та здійснення продажів у більшості або в усіх країнах, де є значний купівельний попит.

**Експлерентна (піонерська) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, що пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризикований (але й наймовірно вигідний, якщо пощастить) пошук революційних рішень.

**Комутантна (приспосовницька) стратегія** – пристосування малого (неспеціалізованого) підприємства до задоволення невеликих за обсягом (а іноді короточасних) потреб конкретного клієнта на місцевих (локальних) ринках.

**Конкуренція** – економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших

прибутків. Механізм стихійного регулювання виробництва в умовах вільних ринкових відносин.

**Конкурентна перевага** – концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж).

**Лідер ринку** – фірма, яка має найбільшу частку на ринку і виступає ініціатором зміни цін, виробництва нових продуктів, збільшення ринкової частки і витрат на просування товарів.

**Міжнародне конкурентне середовище** – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів на міжнародному ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію.

**Міжнародна стратегія фірми** – комплекс скоординованих дій з реалізації її системи міжнародних цілей – отримання конкурентної переваги, яка може полягати або в менших витратах при виробництві продукції, або в її диференціації.

**Міжнародна конкуренція** – це боротьба національних і транснаціональних економічних суб'єктів за найвигідніші умови виробництва і реалізації товарів та послуг на світовому ринку. Поєднує у собі внутрішньогалузеву і міжгалузеву форми конкуренції, сприяє обміну капіталу і товарів між різними державами, забезпечує збалансований розвиток світового ринку і економіки в цілому.

**Міжнародний ринок** – місце, де є відносини купівлі-продажу товарів двої і більше країн, сукупність тих частин національних ринків країн, що взаємодіють між собою з приводу купівлі-продажу товарів і послуг.

**Національний ринок** – сукупність окремих сегментних ринків у їх взаємодії та взаємозалежності в межах галузей економіки країни. Окремими частинами сукупного внутрішнього (або національного) ринку, його своєрідними сегментними ринками є такі: ринок предметів споживання; ринок засобів виробництва; ринок платних послуг; ринок робочої сили; ринок капіталів; ринок валюти, грошей і цінних паперів; ринок науково-технічних розробок та інформації; ринок нерухомості.

**Перехресне фінансування** – потужна зброя конкурентної боротьби, яка включає використання прибутку, отриманого на ринках однієї або декількох країн, для підтримки конкурентного наступу на головних суперників або для досягнення більш високого рівня проникнення на найважливіший ринок.

**Світовий ринок** – сукупність національних ринків окремих країн, що пов'язані між собою міжнародними економічними відносинами.

**Скарбниці** – ринки країн, де компанія має стійке положення і отримує значний прибуток.

**Стратегія наступу** – це сукупність дій, спрямованих на подолання переваг конкурентів, протиставлення сильним сторонам конкурентів, використання слабких сторін конкурентів, одночасний наступ на кількох напрямках, захоплення вільного простору, партизанська війна та випереджувальні удари.

**Стратегічні альянси** – угоди про співробітництво між фірмами, що йдуть далі за звичайні торгові операції, але не доводять справу до злиття фірм. Альянс передбачає проведення сумісних досліджень, обмін технологіями, сумісне використання виробничих потужностей, просування на ринок продукції один одного або об'єднання зусиль щодо виробництва компонентів або збирання кінцевої продукції. Стратегічні альянси є для фірм однієї й тієї ж галузі, але розташовані в різних країнах, засобом конкурентної боротьби на світовому ринку при умові зберігання їх незалежності.

**Стратегія наслідування лідера** – передбачає встановлення ціни на рівні фірми-лідера для отримання «справедливого» прибутку на вкладений капітал. Але за умови невдалої ринкової стратегії лідером існують певні ризики.

**Стратегія оборони і зміцнення** – стратегія стабільності. Її недоліком є відмова організації в умовах динамічного зовнішнього середовища від використання нових можливостей і відсутність врахування появи нових погроз. Ця стратегія ефективна лише у разі відносної стабільності зовнішнього середовища.

### **Предметний показник**

Багатонаціональна конкуренція  
Багатонаціональна стратегія

Глобальна конкуренція  
Глобальна стратегія  
Глобальні фірми

Конкурентна перевага

Лідери галузі

Міжнародних операцій  
Міжнародні стратегії  
Міжнародної конкуренції

Національний ринок

Перехресне фінансування

Світовий ринок  
Скарбниці  
Стратегії агресивного наступу  
Стратегії лідера галузі  
Стратегічні альянси  
Стратегічні наміри  
Стратегія наслідування лідера  
Стратегія оборони і зміцнення

## Література

1. Бабій Л. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навчальний посібник / Л.Бабій. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. – 152 с.
2. Гіл, Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл; Р.Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Ф. Котлер. [пер. с англ. под. ред. С.Г. Божук]. – СПб., 2006. – 464 с.
4. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. 3-е изд. / Жан-Жак Ламбен : пер. с фр. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
5. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. –576 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов, М.: Альпина Паблише, 2014. – 589 с..
7. Портер М. Международная конкуренция: Пер с англ.– М.: Международные отношения, 1993.
8. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
9. Сіваченко І. Ю., КозакаЮ. Г., Логвінової Н. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: кредитно-модульний курс. Навчальний посібник.– К.: «Центр учбової літератури», 2009. – 300 с.
10. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги: Учебник для ВУЗов: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. – 486 с.
11. Шершньова З. Є. Оборська С.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999.–232с.

*Для нотаток*

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна,  
Н. В. Іванова, І. М. Олійченко, Л. Д. Оліфіренко,  
Т. В. Пепа, С. В. Повна, Ю. В. Шабардіна, О. М. Шевченко

# СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*За загальною редакцією  
доктора економічних наук, професора **Бутка М. П.***

Оригінал-макет підготовлено  
ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 21.07.2016 р. Формат 60x84 1/16.  
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 21,15. Тираж 300 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»  
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176  
тел./факс 044-425-01-34  
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95  
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 4162 від 21.09.2011 р.