

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО  
ТА МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ»  
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ  
АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

85-річчю  
Дніпропетровського  
державного аграрного  
університету присвячується

М.Х. Корецький  
А.О. Дегтяр  
О.І. Дацій

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів  
вищих навчальних закладів*



Київ – 2007

УДК 338.22.405(075.8)

ББК 65.290-2я73

К 66

*Гриф надано  
Міністерством освіти і науки України  
(лист №1.4/18-Г-224 від 29.01.2007 р.)*

Рецензенти:

**Малік М.Й.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту Київського національного економічного університету імені Тараса Шевченка;

**Корінев В.Л.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

**Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І.**

К 66 **Стратегічне управління.** Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.

ISBN 978-966-364-437-0

Розглянуті питання господарської діяльності підприємств у стратегічному аспекті, викладено їх теоретичні, методологічні та практичні аспекти. Наведено весь ланцюжок складових стратегічного управління – від логіки розробки і методів обґрунтування цілей, завдань, стратегій, планів до їх реалізації в умовах ринкової економіки.

Для студентів і магістрів економічних спеціальностей, а також менеджерів і підприємців, які займаються формуванням стратегій в корпоративних організаціях, підприємствах та інших економічних структурах.

ISBN 978-966-364-437-0

© Корецький М.Х., Дегтяр А.О.,  
Дацій О.І., 2007

© Центр учбової літератури, 2007

## ЗМІСТ

<b>Розділ 1. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ КОРПОРАЦІЇ ...</b>	<b>6</b>
1.1. Місія та генеральна мета корпорації .....	6
1.2. Цілі корпорації .....	9
1.3. Вироблення, усвідомлення і оцінка стратегії корпорації ....	16
Питання для самоконтролю .....	21
<b>Розділ 2. ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ КОРПОРАЦІЇ .....</b>	<b>23</b>
2.1. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення корпорації .....	23
2.2. Аналіз середовища безпосереднього впливу на корпорацію .....	27
2.3. Оцінка внутрішнього середовища корпорації .....	33
2.4. Методи стратегічного аналізу середовища корпорації .....	38
Питання для самоконтролю .....	51
<b>Розділ 3. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАЦІЇ .....</b>	<b>53</b>
3.1. Основні поняття конкурентоспроможності корпорації .....	53
3.2. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції .....	56
3.3. Оцінка конкурентоспроможності корпорації на основі визначення конкурентоспроможності товару .....	57
3.4. Оцінка конкурентної позиції корпорації методом конкурентних переваг .....	60
Питання для самоконтролю .....	62
<b>Розділ 4. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАЦІЇ .....</b>	<b>63</b>
4.1. Класифікація стратегій корпорації та підходи до їх розробки .....	63
4.2. Вибір стратегії корпорації .....	65
4.3. Аналіз здійснення поточної стратегії корпорації .....	68
Питання для самоконтролю .....	69

<b>Розділ 5. СТРАТЕГІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ КОРПОРАЦІЇ .....</b>	<b>70</b>
5.1. Продуктово-товарні стратегії .....	70
5.2. Ресурсні стратегії .....	77
5.3. Функціональні стратегії .....	90
Питання для самоконтролю .....	106

<b>Розділ 6. СТРАТЕГІЇ "ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ" КОРПОРАЦІЇ .....</b>	<b>109</b>
6.1. Стратегія виживання корпорації .....	109
6.2. Стратегія стабілізації діяльності корпорації .....	110
6.3. Стратегія зростання корпорації .....	112
6.4. Стратегії наступу корпорації в ринкових умовах .....	114
6.5. Стратегічні альтернативи діяльності корпорації .....	117
Питання для самоконтролю .....	119

<b>Розділ 7. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАЦІЙ ЛІДЕРІВ .....</b>	<b>120</b>
7.1. Ланцюг цінностей корпорацій.....	120
7.2. Позиції корпорації в конкурентному середовищі .....	121
7.3. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером).....	124
Питання для самоконтролю .....	127

<b>Розділ 8. СТРАТЕГІЇ ГАЛУЗЕВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ТА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАЦІЙ .....</b>	<b>128</b>
8.1. Стратегії корпорацій, які займають різні галузеві позиції ..	128
8.2. Стратегії корпорацій в нових галузях .....	129
8.3. Стратегії корпорацій для конкуренції у фрагментованих галузях .....	130
8.4. Стратегії корпорацій зрілих галузей .....	131
8.5. Стратегії корпорацій на міжнародних ринках .....	131
Питання для самоконтролю .....	134

<b>Розділ 9. ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАЦІЯМИ .....</b>	<b>135</b>
9.1. Сутність та основні етапи портфельного аналізу .....	135
9.2. Матриця І. Ансоффа .....	137
9.3. Матриця Бостонської консалтингової групи .....	138

9.4. Матриця "Дженерал Електрик – Мак-Кінсі" .....	139
9.5. Матриця "життєвого циклу" портфеля корпорації .....	143
Питання для самоконтролю .....	144

<b>Розділ 10. ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАЦІЇ .....</b>	<b>145</b>
10.1. Основні підходи до планування стратегій корпораціями...	145
10.2. Мета та принципи стратегічного планування в корпорації	147
10.3. Бар'єри стратегічного планування та заходи щодо їх подолання.....	151
10.4. Моделі стратегічного планування діяльності корпорації...	155
10.5. Зміст і структура стратегічного плану корпорації .....	160
Питання для самоконтролю .....	170

<b>Розділ 11. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОРПОРАЦІЯХ .....</b>	<b>172</b>
11.1. Роль стадії реалізації стратегій у стратегічному управлінні корпорації .....	172
11.2. Організаційна структура корпорації як об'єкт стратегічних змін .....	180
11.3. Організаційна культура корпорації як об'єкт стратегічних змін .....	193
11.4. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління в корпораціях .....	197
11.5. Стратегічний контроль у діяльності корпорації .....	199
Питання для самоконтролю .....	203

<b>ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК .....</b>	<b>206</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>236</b>

# Розділ 1

## ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ КОРПОРАЦІЇ

### 1.1. Місія та генеральна мета корпорації

Важливим базовим елементом стратегічного менеджменту є корпоративна місія та корпоративні цілі. Відносно місії існує широке та вузьке її розуміння [9]. В широкому розумінні місія – це філософія, мета, суть існування підприємства.

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

У вузькому розумінні місія – це сформульоване твердження відносно того, для чого або з якої причини існує підприємство, тобто місія розуміється як твердження, яке розкриває зміст існування підприємства, в якому проявляються його відмінності від його подібних.

Перш ніж розпочати процес прийняття рішення щодо подальшого розвитку конкретного підприємства, кожен керівник має чітко відповісти на запитання: "До якої сфери належить наша нинішня діяльність? Чим ми збираємося займатися в майбутньому?". Відповідь на ці запитання якраз і допоможе оцінити масштаби та глибину перетворень на підприємстві та характер управління цими змінами.

Місія може бути обґрунтована та визначена лише за умови чіткого уявлення про продукцію чи послугу, яка може знайти збут на конкретному сегменті ринку; про організаційно-технологічні можливості виготовлення конкурентоспроможного продукту; про існування суспільної відповідальності фірми, що поряд з ідеєю самовизначення та формування неповторного позитивного іміджу є основою філософії існування підприємства в сучасних умовах.

Місія, як правило, являє собою короткий вислів, що добре запам'ятовується. Головне – це сформулювати, яку потребу задовольняє підприємство, хто "цільовий споживач", чим кращі наші товари порівняно з товарами інших підприємств (тобто чому треба

купувати ці, а не інші товари). Отже, місія – це і "бачення", погляд вищого керівництва підприємства на те, яким може чи має бути підприємство за найсприятливішого збігу обставин, це і своєрідна тестова реклама, хоча її роль та значення для підприємства виходять далеко за межі рекламного оголошення.

Роль місії підприємства характеризується тим, що вона:

- визначає причину та сферу існування підприємства;
- об'єднує зусилля працівників;
- дає змогу поєднувати різні цілі та групи людей, діяльність тощо;
- визначає розумні передумови розподілу коштів (пріоритетів);
- окреслює загальний діапазон обов'язків.

Слід зазначити, що місія – це генеральна мета підприємства, яка стосується її довгострокової орієнтації на будь-який вид діяльності та відповідне місце на ринку; при цьому "місце на ринку" розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються, які функції виконуються, які виробничі процеси використовуються.

Основними групами людей, інтереси яких впливають на діяльність підприємства та інтереси яких враховуються при визначенні головної мети (місії) підприємства, є:

- власники підприємства, які за рахунок результатів його діяльності вирішують свої життєві проблеми;
- працівники підприємства, які своєю працею забезпечують діяльність підприємства, одержують від підприємства за свою працю компенсацію, за допомогою якої вирішують свої життєві проблеми;
- покупці продукту підприємства, які купують його продукт, з допомогою якого задовольняють свої потреби;
- ділові партнери підприємства, які знаходяться з ним в формальних і неформальних ділових, комерційних і некомерційних стосунках;
- місцеві товариства, які знаходяться з підприємством у взаємодії з питань формування соціального та екологічного середовищ життєдіяльності підприємства;
- суспільство в цілому в особі державних органів, які взаємодіють з підприємством у політичній, правовій, економічній та інших сферах макрооточення і які одержують від підприємства частину створеного ним багатства для забезпечення суспільного добробуту та розвитку, плодами якого поряд з іншими членами суспільства

користується і підприємство.

Найбільший вплив на місію підприємства чинять інтереси власників, працівників підприємства та покупців продукту підприємства. У зв'язку з цим місія повинна бути сформульована вищим керівництвом з урахуванням інтересів цих трьох груп людей.

Ф. Котлер [31, 32] вважає, що на визначення місії впливають такі фактори:

- історія фірми, в процесі якої виробляється філософія фірми, формується її профіль та стиль діяльності, місце на ринку і т.ін.;
- існуючий стиль поведінки та спосіб дій власників і управлінського персоналу;
- стан середовища життєдіяльності підприємства;
- ресурси, які підприємство може привести в дію для досягнення своїх цілей;
- відмінні особливості, якими володіє підприємство.

Існують чіткі правила вибору місії (генеральної мети) підприємства чи організації, які дають змогу жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її сторони [72].

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

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

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

Таким чином, правильно сформульована місія підприємства дозволяє:

- суб'єктам зовнішнього середовища мати загальне уявлення про те, що являє собою підприємство; до чого воно прагне; які засоби може використовувати у своїй діяльності; яка його філософія;
- сприяє формуванню іміджу організації в зовнішньому середовищі;



– сприяє єднанню усередині підприємства та створенню корпоративного духу серед співробітників;

– більш активно управляти, тому що створює базу для оцінки використання ресурсів; дозволяє застосовувати більш широкий набір прийомів мотивації працівників; допомагає встановлювати цілі та стратегії підприємству, допустиму межу функціонування підприємства.

Для існування місії організації необхідно не тільки сформульоване положення про її місію, а й щоб переважна більшість працівників була згідна з нею та користувалася її положеннями в своїй діяльності.

## 1.2. Цілі корпорації

На основі місії встановлюються цілі. Цілі – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких для нього є бажаним і на досягнення яких направляє його діяльність. Наприклад: розширити кількість споживачів на 10 %, збільшити рентабельність до кінця року з 10 до 12 % і т.ін.

Цілі є вихідною точкою планування діяльності, базою для побудови організаційних відношень, системи мотивації, оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і підприємства в цілому.

На великих підприємствах, де існує декілька рівнів управління, складається ієрархія цілей, яка являє собою декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня, які виступають засобами для досягнення цілей більш високого рівня. Цілі охоплюють положення підприємства на ринку, інновації, продуктивність, ресурси, прибутковість, управлінські зв'язки, персонал.

Встановлення цілей – складний та трудомісткий процес, в якому поєднуються знання, кваліфікація та досвід роботи осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відображають конкретну ситуацію у середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства та вплив інших об'єктивних факторів.

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам [72]:

– реальність, конкретність, досяжність – це означає що мета не

абстракція, а результат досліджень, передбачень, початкових варіантів рішень, які враховують можливості системи;

- вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх – це означає, що в цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, котрі бажають досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства;

- наукова обґрунтованість, погодженість – це означає, що в меті мають бути враховані об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;

- вимірюваність – це означає, що мета має бути представлена кількісно чи іншим способом для оцінки ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо;

- однозначність для сприйняття, ясність – це означає, що розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, і вибирати в цьому випадку більш досконалі варіанти досягнення цілей;

- гнучкість – можливість і необхідність внесення корективів у зміст мети та структуру цілей організації під впливом змін у середовищі;

- прийнятність – необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві;

- відображення змісту діяльності – означає, що процес цілевстановлення задає організації загалом, а також окремим її складовим (підрозділам чи посадовим особам) певний зміст та порядок дій, який має сприяти досягненню цілей.

Усі цілі класифікуються за такими ознаками:

- за спрямованістю дій – зовнішні (завоювання ринку) та внутрішні (вдосконалення системи мотивації праці);

- за напрямками діяльності на підприємстві – економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;

- за можливістю їхнього повного здійснення – "цілі створення" (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та "цілі розвитку" (коли йдеться про процес);

- за охопленням рівнів управління – цілі всього підприємства,

окремих підрозділів і груп або індивідів;

- за часовими характеристиками – коротко-, середньо- та довгострокові;

- за відповідною спрямованістю на види діяльності – стратегічні, тактичні, оперативні;

- за ступенем оновлення – цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;

- за впливом на окремі елементи підприємства – виробничі та управлінські; останні, в свою чергу, поділяються на адміністративні функції (планування, організація, мотивація, контроль) і функції підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);

- за характером діяльності – цілі функціонування та цілі розвитку;

- за пріоритетами – основні, побічні та підтримуючі;

- за вимірюваністю – кількісні та якісні.

Ступінь кількісної визначеності цілей дозволяє обирати відповідні методи аналізу та побудови "дерева цілей", що важливо для подальшої організації діяльності підприємства.

З точки зору визначення якості функціонування підприємства можна сформувати ще два типи цілей: прямі та забезпечуючі.

Для підприємства, що діє у ринковому середовищі, до прямих цілей належать:

- зростання прибутковості діяльності;

- справедлива винагорода персоналу;

- виконання соціальних зобов'язань;

- задоволення потреб споживачів;

- створення конкурентних переваг;

- завоювання ринку тощо.

До забезпечуючих (підтримуючих) цілей підприємства відносять:

- "виживання" в конкурентній боротьбі;

- нові види продукції та технології;

- професіоналізм і компетенцію персоналу, що забезпечують гнучкість і рівень управління в умовах конкурентної боротьби;

- рівень та умови виробництва тощо.

Роль суб'єктивного фактора у встановленні цілей підприємства визначається через фактичне існування номінально та реально існуючих цілей. Номінальні цілі відбивають формально встановлені та всебічно обґрунтовані орієнтири розвитку організації (зростання

добробуту працівників підприємства, впровадження досліджень НТП у виробництво; виконання зобов'язань щодо соціальної відповідальності перед суспільством тощо), а реальні цілі направлені на збереження досягнутого розподілу влади на підприємстві, розподілу власності та ін.

Цілі підприємства є стратегічними, тобто вони є "цілями розвитку". Такі цілі відображають співвідношення між темпами змін обсягу продажу та прибутку підприємства і галузі в цілому.

Залежно від того, яке це співвідношення, темп розвитку підприємства може бути швидким, стабільним або зменшувальним. Відповідно до цих темпів розвитку встановлюється ціль швидкого розвитку, ціль стабільного розвитку та ціль скорочення. Ціль швидкого розвитку передбачає, що підприємство повинно розвиватись швидше галузі. Для того, щоб справитись із швидким розвитком, керівництву підприємства необхідно мати такі якості, як глибоке розуміння ринку, уміння вибрати найбільш придатну частину ринку та сконцентрувати свої зусилля на цій частині ринку; уміння добре використовувати наявні у підприємства ресурси; уміння чітко відчувати хід часу та добре контролювати процеси, які здійснюються на підприємстві.

Ціль стабільного розвитку припускає, що при її досягненні підприємство розвивається такими самими темпами, як і галузь у цілому. В цьому випадку підприємство намагається зберегти свою частку ринку стабільною.

Ціль скорочення застосовується підприємством тоді, коли воно розвивається більш повільними темпами, ніж галузь в цілому.

Наведені цілі розвитку можуть послідовно змінювати одна одну.

Цілі розвитку підприємства встановлюють межу цілей, яких воно бажає досягти у довго- та короткостроковому періоді, такі цілі мають бути встановлені для кожного напрямку діяльності, для кожного виробничого підрозділу, який бере участь у досягненні результатів.

Стратегічні цілі підприємства пов'язані з:

- реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях;
- конкурентним положенням на ринку та сприйманням його споживачами й суспільством;
- інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає здійснити підприємство на фінансовому ринку;
- внутрішніми особливостями та можливостями підприємства

забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей.

Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою конкретних показників, що дає змогу виконати вимогу вимірності. Кожне підприємство обирає та формулює свої цілі, а також формує систему показників для їхньої характеристики.

Показники, що у загальному переліку можуть відбивати цілі організації, найчастіше згруповані таким чином [72]:

1) загальноекономічні цілі: рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;

2) маркетингові цілі: загальний обсяг продажу; частка ринку, що його обслуговує фірма; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3) цілі виробництва: масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; упровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо;

4) фінансові цілі: мінімізація податкового "пресу", фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обігу капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін.;

5) науково-технологічні цілі: технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація "Know – how" до умов виробництва тощо;

6) кадрові цілі: оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності праці тощо;

7) організаційно-управлінські цілі: упровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо.

Залежно від обраних класифікаційних ознак існують і різноманітні переліки й структура показників, що використовуються для опису цілей.

Цільові орієнтири різних груп акціонерів та контактних аудиторій щодо діяльності акціонерного товариства такі:

– власників – фінансовий обіг, імідж;

- працівників – вдоволеність працею, заробітною платнею, взаємовідносинами з керівниками та колегами;
- споживачів – співвідношення "ціна–якість" продукції та обслуговування;
- кредиторів – поворотність кредитів;
- постачальників – вдоволеність виконанням договірних зобов'язань і розвитком відносин;
- уряду – дотримання законів, взаємовідносин "державна–власник";
- суспільних інститутів – відповідність вимогам соціальної відповідальності.

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

1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні. Керівництво повинно передбачати, в якому стані буде середовище і встановлювати цілі відповідно з таким передбаченням;

2) встановлення загальної мети організації. При встановленні цілей для організації в цілому важливо визначати, яку із широкого кола можливих характеристик діяльності організації необхідно взяти в якості загальної мети організації;

3) побудова ієрархії цілей ("дерева цілей"). Припускається визначення таких цілей для всіх рівнів організації, досягнення яких окремими її підрозділами приведе до досягнення загально-організаційних цілей;

4) встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання. В цьому випадку кожний працівник ніби через особисті цілі включається у процес спільного досягнення кінцевих цілей підприємства.

Встановлені цілі мають статус закону для організації. Але це не означає, що цілі не можуть змінюватись. До цієї проблеми є два підходи:

- цілі змінюються, коли цього вимагають обставини, ситуації;
- зміна цілей здійснюється систематично, періодично. В цьому випадку в організації встановлюються довгострокові цілі. На базі таких цілей виробляються деталізовані короткострокові (річні) цілі. При їх досягненні розробляються нові довгострокові цілі, в яких враховуються зміни в середовищі та в рівнях вимог, які висувуються по відношенню до організації суб'єктами впливу.

Важливим моментом, який визначає процес встановлення цілей в організації, є ступінь делегування права прийняття рішення по цілях нижчим рівням підприємства. Як показує практика, процес встановлення цілей в різних організаціях проходить по-різному. В одних організаціях встановлення цілей повністю централізовано, в інших можлива повна децентралізація. Існують організації, в яких процес встановлення цілей має проміжний між повною централізацією і повною децентралізацією характер.

Підходи до процесу встановлення цілей, як бачимо, можуть бути різними, але загальним моментом є те, що вирішальна роль в прийнятті цілей в усіх випадках належить вищому керівництву. Але якщо керівники не знають основної цілі, то вони не матимуть основу для вибору найкращої альтернативи.

Зв'язок середовища, цілей і стратегій підприємства та роль суб'єктивного сприймання ситуації у визначенні цілей показано на рис. 1.1 [72].

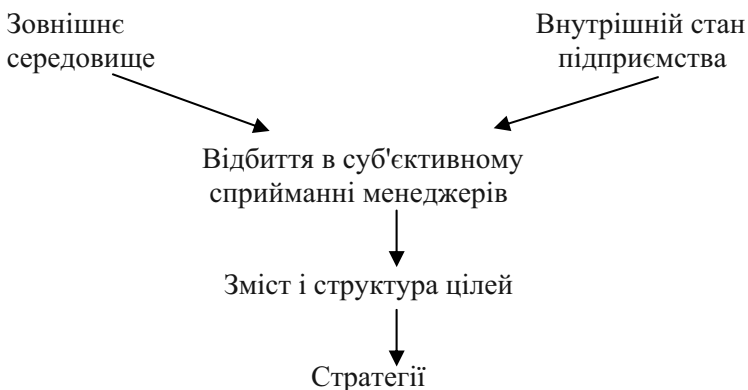


Рис. 1.1. Роль суб'єктивного сприймання ситуації у визначенні цілей

Форми прийняття рішень щодо встановлення цілей поділяються на дві групи.

Першу групу складають форми прийняття рішень, які базуються на індивідуальній відповідальності за прийняте рішення. До таких форм відносяться авторитарна, колегіальна, партиципативна, "знизу

догори". Остаточне рішення приймає керівник підприємства.

Друга група прийняття рішень включає форми колективного прийняття рішень. У цьому випадку група людей підприємства бере на себе відповідальність за прийняте рішення по цілях.

### **1.3. Вироблення, усвідомлення і оцінка стратегії корпорації**

Для досягнення конкретних цілей застосовують прийнятні стратегії. Визначення стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, в якій воно знаходиться. Фактично скільки існує підприємств, стільки існує конкретних ситуацій.

При виробленні стратегії керівництво, залежно від положення підприємства на ринку, вирішує такі питання:

- який бізнес припинити;
- який бізнес продовжити;
- в який бізнес перейти.

При цьому увага концентрується на тому:

- що підприємство робить, а чого не робить для визначення стратегії розвитку підприємства;
- що найбільш важливо та що найменш важливо в діяльності підприємства.

Підприємство може вибрати один із трьох наступних підходів до вироблення стратегії його поведінки на ринку.

Перший підхід пов'язаний з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Даний тип стратегій тісно пов'язаний з тим, як підприємство добивається найменших витрат по виробництву та реалізації своєї продукції. В результаті цього підприємство за рахунок найменших цін на аналогічну продукцію добивається завойовування більшої частки ринку.

Другий підхід до вироблення стратегії пов'язаний із спеціалізацією у виробництві продукції. В цьому випадку підприємство повинно мати високоспеціалізоване виробництво та якісний маркетинг для того, щоб стати лідером у своїй сфері.

Третій підхід відноситься до фіксації визначеного сегмента ринку та концентрації зусиль підприємства на вибраному ринковому сегменті. В цьому випадку підприємство досконально з'ясовує потреби визначеного сегмента ринку в певному типі продукції. Як правило, вироблення стратегії підприємством пов'язані зі зміною стану таких її елементів:



1) продукція; 2) ринок; 3) галузь; 4) положення підприємства в середині галузі; 5) технологія. Кожний з цих п'яти елементів може знаходитись в одному із двох становищ: існуючий або новий стан.

Відповідно до цього підприємство може застосовувати такі еталонні групи стратегій для свого зростання:

Перша група – стратегії концентрованого зростання.

Конкретними типами стратегій першої групи є:

- стратегія посилення позиції на ринку, яка пов'язана із завоюванням кращих позицій з існуючим продуктом на даному ринку;
- стратегія розвитку ринку, яка полягає в пошуку нових ринків для продукції, що вже виробляється;
- стратегія розвитку продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Друга група – стратегії інтегрованого зростання.

Конкретними типами стратегій другої групи є:

- стратегія зворотної вертикальної стратегії, яка направлена на зростання підприємства за рахунок придбання або посилення контролю за постачальниками;
- стратегія "вперед" вертикальної інтеграції, яка також направлена на зростання підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, які знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем продукції, тобто над системами розподілу та продажу.

Третя група – стратегії диверсифікаційного зростання.

Конкретними типами стратегій третьої групи є:

- стратегія горизонтальної диверсифікації, яка направлена на пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції;
- стратегія конгломератної диверсифікації, яка полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних нових продуктів, які реалізуються на нових ринках;
- стратегія центрованої диверсифікації, яка базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які має існуючий бізнес;

Четверта група – стратегії скорочення.

Конкретними типами стратегій четвертої групи є:

- стратегія ліквідації, яка здійснюється тоді, коли підприємство не має можливостей здійснювати подальший бізнес;
- стратегія "збору врожаю", яка направлена на максимальне

здобуття доходів в короткостроковій перспективі;

- стратегія скорочення, яка полягає в ліквідації окремих своїх підрозділів або бізнесів з метою здійснити довгострокові зміни рамок ведення бізнесу;

- стратегія скорочення витрат, яка направлена на проведення відповідних заходів по скороченню витрат.

Кінцевий процес визначення стратегії підприємством включає такі етапи:

- усвідомлення поточної стратегії;

- проведення аналізу портфеля бізнесів;

- вибір стратегії підприємства та оцінки вибраної стратегії.

Для усвідомлення поточної стратегії можна використати різні підходи. Один із можливих підходів пропонують Томпсон і Стрикленд [62]. Вони рекомендують оцінювати вплив таких факторів, щоб розібратися із стратегією, що реалізується:

- зовнішні фактори: широта діяльності фірми і її диверсифікованість, структура і напрямок діяльності фірми за минулий період, загальний характер і природа придбань фірми, можливості орієнтації фірми за останній період, відношення до зовнішніх загроз;

- внутрішні фактори: відношення до фінансового ризику, цілі фірми, критерії розподілу ресурсів; рівень концентрації зусиль у сфері НДДКР, стан використання окремих функціональних сфер діяльності підприємства (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження та розробки).

Аналіз портфеля бізнесів є найважливішим інструментом стратегічного управління. За його допомогою можна збалансувати такі важливі фактори бізнесу, як ризик, потоки грошей, оновлення та ліквідація виробництва нерентабельних продуктів.

При проведенні аналізу портфеля бізнесів виділяється шість етапів [9]:

Перший – вибір рівнів в організації для проведення аналізу портфеля бізнесів, тобто необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу портфеля бізнесів, яка повинна починатися на рівні окремого продукту і закінчуватися на верхньому рівні організації.

Другий – фіксація одиниць аналізу, які називаються стратегічними одиницями бізнесу (СОБ) і які підприємство розглядає як продуктово-ринкові сегменти.

Третій – визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів. Параметрами, які визначають силу бізнесу, можуть бути такі перемінні: частка ринку, зростання частки ринку, відносна частка ринку по відношенню до найкращої марки товару, лідерство за якістю товару, витрати, прибуток по відношенню до лідера та ін.

Четвертий – аналіз даних привабливості галузі, конкурентної позиції підприємства в галузі, можливості та загрози підприємству, ресурси та кваліфікація кадрів, які мають бути використані для конкурентної боротьби.

П'ятий – побудова та аналіз матриць портфеля бізнесів, які дають наглядну картину про поточний стан портфеля і на основі яких керівництво може прогнозувати майбутній розвиток портфеля бізнесів підприємства – сприятливий або катастрофічний.

Для цього керівництво підприємства з'ясовує такі характеристики прогнозованого стану портфеля:

- чи має портфель достатню кількість бізнесів у привабливих галузях;
- чи має портфель невідомі та не вирішені питання;
- чи має портфель достатню кількість стабільно доходних продуктів;
- чи дає портфель достатню величину прибутку;
- чи уразливий портфель з боку негативних тенденцій;
- чи багато в портфелі слабких для конкуренції бізнесів.

Шостий – визначення бажаного варіанта або розробка нового портфеля бізнесів, які найкращим шляхом будуть сприяти досягненню підприємством своїх цілей.

Вибір стратегії фірми здійснюється на основі аналізу ключових факторів, які характеризують стан підприємства на основі результатів аналізу портфеля бізнесів.

Основними ключовими факторами, які враховуються при виборі стратегії, є:

- стан галузі та позиція підприємства в галузі, що допомагає підприємству вибрати відповідні стратегії зростання;
- цілі підприємства, які надають унікальність та оригінальність вибору стратегії стосовно окремого конкретного підприємства;
- інтереси та відношення вищого керівництва до вибору стратегії розвитку підприємства;
- фінансові ресурси, оскільки підприємства, які мають великі фінансові ресурси, мають краще положення у виборі стратегії, ніж

підприємства із дуже обмеженими фінансовими можливостями;

- кваліфікація працівників, які можуть значно впливати на правильний вибір стратегії підприємства;

- зобов'язання підприємства по попередніх стратегіях. Їх необхідно по можливості враховувати при виборі нових стратегій та закладати їх виконання у процес здійснення нових стратегій;

- ступінь залежності від зовнішнього середовища, яке значно впливає на вибір стратегії фірми;

- часовий фактор, який враховується у будь-яких випадках вибору стратегії. Як правило, кращих успіхів у здійсненні стратегії і в конкурентній боротьбі отримують ті підприємства, які краще навчилися враховувати час і відповідно краще вміють керувати процесами в часі.

Оцінка вибраної стратегії здійснюється у вигляді аналізу правильності вибору стратегії основних факторів, які визначають можливості здійснення стратегії.

Основним критерієм оцінки вибраної стратегії є визначення, чи приведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей. При позитивному варіанті проводиться подальша оцінка за такими напрямками:

- відповідність вибраної стратегії стану та вимогам оточення, що повинно привести до появи нових конкурентних переваг;

- відповідність вибраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства, тобто оцінюється ув'язка вибраної стратегії з іншими стратегіями і чи дозволяє існуюча структура підприємства успішно реалізовувати вибрану стратегію;

- прийнятність ризику, який закладено в стратегії. Оцінка виправданості ризику визначає, що можливий позитивний результат перекриє витрати від ризику при реалізації вибраної стратегії.

Кінцевою метою розробки та застосування стратегій є ліквідація стратегічної прогалини між накресленими цілями та реальними можливостями (рис. 1.2) [59].

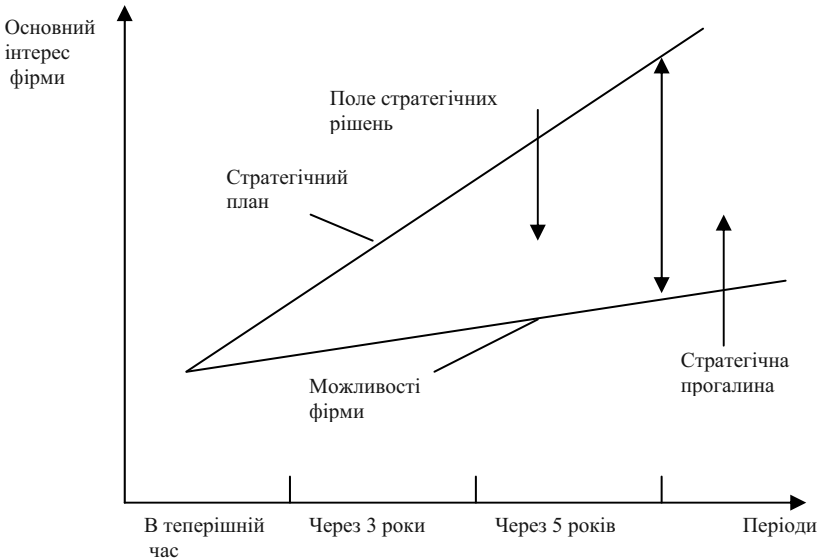


Рис. 1.2. Схема стратегічної прогалини

### Питання для самоконтролю

1. Яка сутність і роль місії підприємства?
2. Охарактеризуйте зв'язок місії та генеральну мету підприємства.
3. Інтереси яких груп людей враховуються при визначенні головної мети підприємства?
4. Які фактори впливають на визначення місії підприємства?
5. Які використовуються правила при виборі місії підприємства?
6. Яка сутність цілей підприємства?
7. Яким вимогам мають відповідати цілі підприємства?
8. За якими ознаками класифікуються цілі?
9. Який зміст прямих та забезпечуючих цілей?
10. Який зміст цілей залежно від темпів розвитку підприємства?
11. З якими напрямками діяльності пов'язані стратегічні цілі?
12. Якими показниками характеризуються відповідні групи цілей (загальноекономічні, маркетингові, виробничі, фінансові, науково-технологічні, кадрові, організаційно-управлінські)?

13. Назвіть цільові орієнтири різних груп акціонерів підприємства та його контактних аудиторій.
14. Які етапи проходять цілі при їх встановленні?
15. Охарактеризуйте підходи до процесу встановлення цілей.
16. Охарактеризуйте роль суб'єктивного сприймання ситуації у визначенні цілей.
17. Які існують форми прийняття рішень по встановленню цілей?
18. Які питання вирішує підприємство при виробленні стратегії?
19. Які підходи вибирає підприємство при виробленні стратегії?
20. З якими елементами пов'язано вироблення стратегії підприємством?
21. Якими еталонними групами стратегій користується підприємство при його зростанні?
22. Які етапи включає кінцевий процес визначення стратегії підприємством та який їхній зміст?
23. Які використовуються підходи для усвідомлення поточної стратегії?
24. На основі яких етапів здійснюється аналіз портфеля бізнесів?
25. Які ключові фактори враховуються при виборі стратегії підприємства?
26. Які критерії та напрямлення оцінки вибраної стратегії?

## Розділ 2

# ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ КОРПОРАЦІЇ

### 2.1. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення корпорації

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

Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу.

Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище (макросередовище) складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища [31].

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами:

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

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

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

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

5. Конкуренція – фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів.

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

Існує досить великий перелік класифікацій складових зовнішнього середовища. До переліку вищезгаданих компонентів зовнішнього середовища О.С. Віханський [9] додає правове та міжнародне середовище.

Загальний стан зовнішнього середовища визначається за

допомогою таких груп чинників [72]:

Стан економіки та ринків (економічні фактори):

- характер економіки та економічних процесів (в тому числі інфляція або дефляція);
- система оподаткування та якість "економічного законодавства";
- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі);
- розміри та темпи зростання сегментів ринку відповідно до інтересів підприємства;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського процента;
- система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- вартість землі.

1. Діяльність уряду (політико-інституційні фактори):

- стабільність уряду;
- державна політика приватизації (націоналізації);
- державний контроль і регулювання діяльності підприємств (взагалі);
- рівень протекціонізму (взагалі);
- зростання (зменшення) значення уряду як замовника;
- міждержавні угоди з іншими урядами;
- рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);
- вимоги забезпечення рівня зайнятості;
- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
- рівень корупції державних структур;
- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

2. Структурні тенденції:

- структура галузей національної економіки;
- виникнення нових галузей;
- згортання діяльності "застарілих галузей";
- вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих



галузей і підприємств (у тому числі вплив антимонопольного законодавства);

- зміни оптимальних розмірів підприємств.

### 3. Науково-технічні тенденції:

- "технологічні прориви";

- скорочення або продовження "життєвого циклу" технологій;

- питома вага наукоємних виробництв і продукції;

– вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;

- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;

- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

### 4. Природно-екологічна складова:

- природно-кліматичні умови;

- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;

- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;

- законодавство з економічних питань;

- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

### 5. Тенденція ресурсного забезпечення:

- структура і наявність національних ресурсів;

- імпорт / експорт ресурсів;

- рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними підприємствами;

- доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

### 6. Демографічні тенденції:

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їх доходах);

- наявна та потенційна кількість робочої сили;

- кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

### 7. Соціально-культурна складова:

- сприяння /недовіра до приватного бізнесу;

- відносини "підприємство – громадські організації";

- "економічний націоналізм", ставлення до іноземців;

– профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

8. Несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування.

9. Міжнародне середовище (по окремих країнах):

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

Існують й інші фактори, які необхідно було б урахувати:

- кількість і густота населення;
- професіональний рівень і рівень грамотності;
- якість і кількість природних ресурсів;
- рівень технології;
- особливості конкурентної боротьби.

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

При цьому слід зазначити, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. У зв'язку з цим кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх.

Кожну складову зовнішнього середовища можна вивчати та аналізувати різними способами: побудова сценаріїв і економіко-математичних моделей для виявлення взаємовпливу факторів тощо.

Для результативного вивчення стану окремої складової зовнішнього середовища, як правило, створюється спеціальна система відстеження зовнішнього середовища, яка здійснюється спеціальними спостереженнями. Найбільш узагальненими способами

спостереженнями є:

- аналіз матеріалів, надрукованих у періодичній пресі, книгах, інформаційних виданнях;
- участь у профспілкових конференціях;
- аналіз досвіду діяльності організацій;
- вивчення думок співробітників організації;
- проведення зборів і обговорень усередині організації.

## **2.2. Аналіз середовища безпосереднього впливу на корпорацію**

Середовище безпосереднього впливу – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Головними елементами такого середовища підприємства є: споживачі, постачальники, товари-замінники, конкуренти, партнери тощо. Розглянемо коротко їхній зміст.

В основі функціонування підприємств у ринковій економіці лежить ідея задоволення потреб споживача. Потреби є передумовою купівлі, купівля дає змогу відшкодувати витрати на виробництво товару та отримати певний прибуток для продовження виробництва, а отже, і для існування підприємства. Споживачів потреб розрізняють як кінцевих, які купують товари для власного, домашнього або сімейного споживання, так і проміжних – у вигляді організацій, які купують товари для використання їх у подальшому виробництві або для продажу іншим споживачам. У зв'язку з цим споживачі досліджуються за допомогою статистичної та описової інформації, що дає уявлення про демографічні, соціальні та психологічні характеристики (наприклад, тип діяльності, структура закупівель, використання товарів, очікування, ризик, можливі конфлікти та претензії тощо). При цьому великого значення набуває платоспроможний попит, тому що лише за наявності грошей у споживача можливі всі ринкові операції.

Попит формується і під впливом змін у стилі життя, технічного прогресу, економічних змін, які впливають на основі його аналізу, а це дає змогу прогнозувати тенденції попиту, що, у свою чергу, є основою для розробки відповідної стратегії.

Аналіз попиту споживачів здійснюється за такими факторами:

- кількість і концентрація споживачів (сукупність соціально-демографічних показників і стиль поведінки);
- характер попиту на продукцію, що випускається галуззю (постійний, сезонний, розвинутий та інший);
- еластичність попиту за ціною;
- рівень доходів цільових груп споживачів та його зміни (купівельна спроможність), наявність багатих споживачів і їхня роль у галузі;
- готовність споживачів до використання продукції;
- "ціни споживання", тобто вигідність і зручність продукції для споживачів, що впливають на норму прибутковості;
- ступінь стандартизації (рівень диференціації) продукції, що споживається;
- характер споживання та "витрати конверсії" у споживачів при переході на іншу продукцію;
- рівень впливу продукції, що виробляється, на рівень якості споживання чи виробництва у споживачів;
- рівень зворотної інтеграції споживачів з виробниками (особливо продукції виробничого призначення);
- оцінка якості обслуговування з боку споживачів;
- мотивація придбання;
- прихильність споживачів;
- оцінка надійності й потужності каналів розподілу, доступність товарів для споживачів, реакція на рекламу та інші заходи системи формування попиту та стимулювання збуту.

Кожне підприємство стикається з дилемою: урізноманітнювати своє виробництво чи продовжувати спеціалізуватись у тій сфері діяльності, яка є звичною. В цьому випадку підприємство передбачає розробку окремих стратегій роботи з клієнтами або орієнтуватися на нових клієнтів та їхні потреби (що означає відмову або витрату старої клієнтури) або продовжити співпрацю з існуючими споживачами (що означає відмову від перспектив розвитку).

Для обґрунтування вибору підприємство має складати списки своїх споживачів у порядку зменшення обсягу виконаних договорів, аналізувати стан цих споживачів (чи їхні групи) і прогнозувати перспективи укладання нових договорів. Водночас треба виявити великих потенційних клієнтів (і групи споживачів) згідно з оцінками можливих обсягів продажу.

Порівняння реальних обсягів продажу існуючих споживачів і можливих обсягів у потенційних клієнтів дає змогу обрати відповідну стратегію та визначити шляхи істотного зростання обсягів продукту. Подальший поглиблений аналіз обсягів споживання в розрізі окремих асортиментних груп дає змогу розробити більш детальні заходи щодо збільшення обсягів виробництва одних продуктів і скорочення – інших.

Вивчаючи покупця, підприємство виявляє для себе, наскільки сильна його позиція в процесі торгу по відношенню до підприємства. Якщо, наприклад, покупець має обмежену можливість вибору продавця необхідного йому товару, то його торгова сила незначна. І навпаки. Існує декілька факторів, які визначають торгову силу впливу покупця:

- обсяг закупок, які здійснює покупець;
- рівень інформованості покупця;
- наявність товарів-замінників;
- вартість для покупця переходу до іншого продавця;
- якість продукції, що купується;
- чутливість покупця до ціни;
- величина доходу покупця тощо.

Постачальники сировини, матеріалів, капіталу, трудових ресурсів мають досить значний вплив на підприємство за рахунок цін, умов постачання, можливостей розриву контрактів. Увесь цикл постачання для підприємства складається із трьох етапів:

- виявлення потреб у відповідних ресурсах і оцінка їхніх обсягів;
- вибір конкретного способу задоволення потреби та конкретного постачальника;
- процес реалізації закупки (підписання контракту та його виконання).

Для забезпечення обґрунтованості рішень відносно постачальників, що приймаються, підприємство має здійснювати таку роботу:

- нагромаджувати інформацію як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел про потенційних постачальників для забезпечення маневру та переходу до інших постачальників у разі ускладнення ситуації;
- вивчати стан справ у постачальників, послугами яких користується підприємство;
- вивчати характеристики сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання тощо, що поставляються або плануються для продажу.

Підприємства-споживачі особливо ретельно вивчають таку інформацію про товари, які планується постачати:

- якість товару (надійність, термін служби, екологічність, ремонтпридатність тощо);
- вартість товару;
- умови та способи платежу;
- види і типорозмір товару;
- якість тари та упаковки;
- вимоги щодо споживання (використання товару);
- сумісність товару з існуючим обладнанням і технологічними процесами, що використовуються на підприємстві;
- витрати на використання, обслуговування, ремонт тощо.

У свою чергу, сила впливу постачальників залежить від таких чинників:

- оцінки тенденцій "ринків сировини" та інших ресурсів, що постачаються;
- характеристики особливостей ресурсів, що поставляються: ліквідних, довгозношуваних, універсальних та ін.;
- оцінки важливості окремих ресурсів для підприємства;
- еластичності ресурсів за ціною;
- кількості і концентрації підприємств-постачальників;
- можливості використання ресурсів-замінників;
- кількість постачальників, що можуть поставляти продукти-замінники;
- кількості підприємств, що використовують аналогічні види ресурсів (оцінка рівня конкуренції за ресурсами);
- оцінки можливостей вертикальної інтеграції постачальників;
- рівня спеціалізації постачальника;
- величини вартості для постачальника у зв'язку з переключенням на інших клієнтів;
- рівня спеціалізованості покупця в придбанні певних ресурсів;
- концентрованості постачальника на роботі з конкретними клієнтами;
- важливості для постачальника обсягу продажу своєї продукції.

Сила впливу постачальників, як і сила впливу споживачів, може підвищити або знизити прибутковість підприємства.

Товари-замінники (продукти чи послуги) виконують ті ж самі функції, що й основні продукти, але використовуються іншими

групами споживачів, оскільки вони задовольняють їх конкретні потреби і мають значно нижчу ціну (наприклад: масло і маргарин; кава і чай; мазут і природний газ; автотранспорт чи залізниця тощо).

Товари-замінники досить сильно впливають на рівень конкуренції, вони обмежують рівень потенційної прибутковості за рахунок позитивної перехресної цінової еластичності: якщо ціни на основний товар підвищуються, зростає попит на товар-замінник. А це дає можливість встановлювати верхню межу ціни на ринку.

Вплив товарів-замінників на ситуацію в підприємствах, які виробляють основні продукти, може відбуватися в таких напрямках:

1. Зниження цін на товари-замінники призводить до неможливості відшкодувати витрати на основні продукти підприємства.

2. Зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів, що починають купувати товари-замінники.

3. Підвищення конкуренції на скороченому ринку.

4. Пошук нових напрямків у діяльності й пов'язані з цим додаткові витрати на підприємстві.

Ринкова конкуренція може бути більш або менш інтенсивною, залежить, перш за все, від кількості підприємств, насиченості ринку товарами, тенденцій в їх русі (розвиток чи скорочення), можливості виникнення товарів-замінників тощо.

Для характеристики конкурентів використовуються такі фактори [45]:

- частка ринку, що обслуговується;
- імідж, досвід, наявність добре знаних торгових марок;
- фінансовий стан;
- розвиток НДДКР, наявність патентів і ліцензій;
- наявність передової технології;
- наявність виробничих потужностей;
- наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів;
- здатність до маневру, гнучкість і пристосування до змін;
- наявність власної розвинутої системи розподілу та збуту;
- наявність висококваліфікованих кадрів;
- рівень обслуговування проданої продукції;
- вид і рівень реклами;
- наявність інформації про ринок і його окремі сегменти;
- рівень планування;

– зв'язок із громадськістю.

Щоб оцінити рівень конкуренції, доцільно розглянути наявну й імовірну конкуренцію, яка пов'язана з:

– "ціновими проривами", пов'язаними з "технологічними проривами" чи ціновими зрушеннями на товари-замінники;

– вибором певної фінансової стратегії;

– об'єднанням з відомими фірмами для використання спільних розробок;

– вертикальною та горизонтальною інтеграцією (наприклад, з виробниками унікальних комплектуючих або з транспортними фірмами) тощо.

На підвищення інтенсивності конкуренції впливають:

– велика кількість конкуруючих підприємств;

– відносно великий рівень постійних витрат чи вартості товарно-матеріальних запасів;

– висока додана вартість, що впливає на підвищення якості, особливо наукомісткої продукції;

– підвищення стратегічного значення продукції, що виробляється;

– відсутність диференціації продукції;

– застосування підприємствами додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці та інших бар'єрів з метою охорони "інформаційного поля";

– поява потенційних конкурентів.

До потенційних конкурентів можна віднести такі підприємства:

– що діють на географічно близьких ринках і схильні до експансії на інші ринки;

– диверсифіковані підприємства, які продовжують стратегію диверсифікації;

– споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити частково чи повністю виробництво "не своєї" продукції;

– постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих, що здатні налагодити переробку та складання на "своїх" потужностях кінцевої продукції;

– невеликі підприємства, які можуть дістати підтримку держави або великих фірм і за короткий час розвинути до статусу небезпечного конкурента.

До партнерів відносяться всі інші підприємства та організації, з



якими підприємство вступає у договірні відносини: організації системи розподілу та продажу товарів, банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо. Партнерські відносини сприяють діяльності підприємства, оскільки дають змогу використовувати знання, досвід, виробничі потужності і т. ін. підприємств та організацій, що є фахівцями в певних галузях, і отримувати продукти та послуги високого рівня, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості виробництва та продукції (послуг).

Низка організацій виконують відносно підприємств регулювально-контрольні функції. До таких організацій відносяться: податкова інспекція, арбітражні суди, органи працевлаштування, підрозділи Державного пенсійного фонду, протипожежна та санітарні інспекції тощо, які ще не стали дійовими помічниками керівників підприємств в умовах переходу до ринку в Україні.

### **2.3. Оцінка внутрішнього середовища корпорації**

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

Стан внутрішнього середовища визначається його аналізом, який здійснюється з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі.

У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремі його підсистеми щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загрози його існування, тобто виявляються сильні та слабкі його сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх.

Аналіз стратегічного рівня підприємства дозволяє порівняти внутрішні характеристики з параметрами діяльності процвітаючих підприємств-конкурентів, виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечити досить тривале своє функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного, нерідко ворожого оточення.

Ключові фактори конкурентоспроможності – це комбінація наявного виробничого потенціалу (можливості) підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що

сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Виробничий потенціал підприємства – це система взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. Цій системі притаманні такі риси: цілісність, цілеспрямованість; складність; взаємозамінність, альтернативність її елементів; взаємозв'язок, взаємодія елементів виробничого потенціалу; самовідтворюваність; інноваційна сприйнятливість; гнучкість; соціально-економічні наслідки використання; історичні умови та особливості формування й використання; фізичне та моральне старіння.

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

Ресурсний підхід, зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупність виробничих ресурсів (матеріально-технічних, трудових, енергетичних, інформаційних, фінансових), визначає його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових, з допомогою яких досягаються максимальні у поточних умовах результати.

Структурний підхід, зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його величину, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства.

Виробничі потенціали підприємства зі структурної точки зору різняться розмірами та ступенем відособлення ресурсів, структурою ресурсів, що використовуються. Для визначення структурних характеристик необхідно знати:

- масштаб потенціалу та його просторове розміщення;
- характер діяльності, що її може виконувати виробничий потенціал підприємства;
- ступінь замкненості підприємства.

Структурні характеристики виробничого потенціалу дають змогу оцінити усталеність, динамічність і рухомість системи.

Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей, визначає його величину як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, ідеальному уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції.

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

Результати цільового аналізу потенціалу підприємства і його окремих елементів є основою для:

- вибору стратегій та визначення термінів його використання;
- визначення напрямків та швидкості нагромадження, зміни структури потенціалу та окремих складових;
- формування конкурентоспроможності підприємства;
- прийняття рішень щодо організації реструктуризації й розвитку.

Для аналізу внутрішнього середовища підприємства використовують такі показники [71]:

1. Із загальних характеристик підприємства:

- імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей та стратегій;
- рівень самостійності підприємства (форма власності);
- конкурентоспроможність підприємства, можливість конкуренції з вітчизняними та зарубіжними організаціями;
- "оптимальність розмірів" підприємства (рівень концентрації);
- складність і гнучкість виробничої системи (рівень спеціалізації та можливості виробничої диверсифікації);
- профіль виробничого потенціалу (цільова оцінка, тобто оцінка рівня відповідності потенціалу підприємства тим цілям, які поставлені керівниками на перспективу);
- фаза "життєвого циклу" підприємства та його окремі частини;
- капітало-, науко-, трудомісткість продукції;
- додана вартість продукту.

2. З маркетингу (фактори конкурентоспроможності):

- розміри сегмента ринку, який обслуговує підприємство, можливості завоювання нових ринків;
- рівень розвитку комплексу заходів Маркетинг-Мікс;

- рівень продажу та вартість розподілу;
- наявність стратегій завоювання та зростання потенціалу ринка;
- система ціноутворення та еластичність цін щодо попиту / пропозиції;
- структура, кількість, прибутковість і конкурентоспроможність продукції, що виробляється (в тому числі аналіз і прогноз фаз "життєвого циклу" для різних продуктів з метою їхнього балансу);
- рівень прихильності (лояльності) споживачів до продукції, що виробляється, концентрація споживачів та їхні основні потреби;
- якість і конкурентоспроможність продукції;
- аналіз і прогноз необхідних змін у продукції, що споживається;
- наявність можливостей зміни постачальників;
- витрати на дослідження ринку, розподіл і просування товарів (система ФОПСТИЗ).

### 3. З виробництва (техніка та технології):

- можливості реагування на цикли пошук / пропозиції;
- тривалість та особливості виробничого циклу (з метою виявлення недоліків і резервів);
- рівень розвитку окремих виробничих систем (основного, допоміжного, обслуговуючого виробництва, а також їхні співвідношення);
- можливості змін у технології та технічному оснащенні, рівень технології (фаза їх життєвого циклу) та технологічність продукції, що виробляється (можливість технологічної диверсифікації);
- рівень патентного захисту технології та продукції;
- якість виробництва, використання комп'ютерних технологій;
- рівень оновлення устаткування;
- виробничі потужності та їхнє завантаження, можливості економії на масштабах виробництва;
- гнучкість виробничого потенціалу;
- забезпеченість виробництва сировиною, матеріалами, обладнанням, робочою силою (загальний потенціал), а також наявність варіантів переходу на нові сировину, матеріали і т.ін.;
- витрати на виробництво та можливість встановлення конкурентоспроможних цін;
- витрати на диверсифікацію, конверсію;
- ефективність виробництва.

#### 4. З фінансів:

- можливості пом'якшення впливу на інфляційні процеси;
- розміри власного (акціонерного) капіталу, активи та потрібний для розвитку капітал;
- ліквідність;
- розміри заборгованості;
- прибутковість (маса прибутку, рентабельність);
- рівень інвестування;
- розміри кредитів та їх повернення;
- джерела фінансування та фінансова стабільність;
- обсяги та напрямки інвестицій;
- обсяги запасів;
- готівка.

#### 5. З науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР):

- рівень інвестицій у НДДКР;
- дослідницький потенціал (наявні розробки, винаходи, патенти, відкриття та ін.);
- наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази;
- професійно-кваліфікований потенціал служб НДДКР.

#### 6. З організації та управління:

- підприємницька орієнтація та політика ведення бізнесу;
- використання системи стратегічного управління;
- рівень розвитку аналітичних підсистем;
- організаційна структура підприємства (характеристика та цільова оцінка);
- комунікації та рівень автономності й розміщення виробничих одиниць;
- специфіка побудови апарату управління (централізація / децентралізація, розподіл прав, обов'язків і відповідальності);
- рівень гнучкості та мобільності (швидкості реагування на зміни);
- технологія управління й специфіка інформаційних систем (процес керівництва, розробка і виконання рішень, контролю, регулювання);
- система контролю діяльності підприємства;
- неформальна система управління підприємства;
- техніко-організаційний рівень виробництва, рівень координації

та інтеграції.

7. По персоналу:

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

8. З рівня організаційної культури:

- цінності і норми, що визначаються і визнаються всіма працівниками (трудова дисципліна, мораль тощо);
- "атмосфера", "клімат" у колективі;
- мотивація діяльності, системи матеріальної та нематеріальної винагороди;
- система комунікації;
- стиль керівництва.

Наведений перелік факторів, що використовуються для стратегічного аналізу, не вичерпує їхньої кількості. Однак кожне підприємство має розробляти свої методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які б відбивали його особливості, розширюючи чи звужуючи в разі потреби відповідні групи факторів. Головна мета при цьому – визначення "критичних точок" у функціонуванні та управлінні підприємством, які стають основою для встановлення пріоритетів у розв'язанні стратегічних проблем.

## **2.4. Методи стратегічного аналізу середовища корпорації**

Підприємство існує в середовищі, фактори якого впливають на подальший його розвиток. Усі такі фактори можуть діяти позитивно або негативно. Фактори зовнішнього середовища сприяють можливостям розвитку підприємства або створюють загрози для його діяльності.

Фактори внутрішнього середовища відображають сильні або слабкі сторони діяльності підприємства.

Завдання стратегічного управління полягають у тому, щоб постійно підтримувати баланс взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем для забезпечення довгострокового існування.

Стратегічний баланс – це певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність підприємства факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. Слід відмітити, що найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства. Менеджерам потрібно своєчасно виявити загрози з метою запобігання кризи підприємства та можливості, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони.

Для вирішення цього завдання розроблені відповідні прийоми аналізу середовища на основі складання стратегічного балансу методом СВOT (англ. SWOT) [61].

Методологія СВOT передбачає спочатку виявляти сильні та слабкі сторони, можливості та загрози і після цього встановити ланцюжок зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування стратегії підприємства в перспективі.

До сильних сторін (strength) належать внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги:

- повна компетентність з ключових питань;
- позитивний імідж споживачів;
- позиція визнаного лідера ринку;
- наявність добре відпрацьованих функціональних стратегій;
- економія на масштабах виробництва;
- уміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів;
- наявність власної прогресивної технології;
- ефективніші рекламні заходи;
- досвід у розробці нових товарів;
- більші можливості виробництва;
- досконалі технологічні навички;
- конкурентні переваги (унікальність);
- сильна позиція у специфічних ринкових сегментах;
- жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної

ініціативи);

– стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований "стратегічний набір";

– сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності;

– вища за середню обізнаність про стан ринку;

– знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів;

– концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку;

– диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація;

– конкуренція щодо зниження витрат;

– вища за середню рентабельність і прибутковість;

– достатні фінансові ресурси;

– вищі за середні маркетингові навички;

– вищі за середні технологічні та інноваційні навички;

– творчий, підприємницький менеджмент;

– добре вивчений ринок і потреби покупців;

– здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу;

– імідж надійного партнера.

До слабких сторін (weaknesses) належать види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються:

– низька прибутковість;

– низька якість управлінського апарату;

– недосконалість умінь та навичок у ключових сферах діяльності;

– погано опрацьована стратегія компанії;

– внутрішні виробничі проблеми;

– відставання в галузі досліджень та розробок;

– досить вузький асортимент продукції;

– низький імідж на ринку;

– незадовільна організація маркетингової діяльності;

– брак готівки на фінансування необхідних змін у стратегії;

– висока собівартість виробів;

– відсутність реальних конкурентних переваг;

– постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується);

– втрата конкурентної позиції внаслідок...;



- нижчі за середні темпи зростання;
  - брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції;
  - втрата репутації у споживачів;
  - вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація;
  - робота в стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки в стратегічній діяльності;
  - слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага до досліджень і розробок;
  - брак дій для пом'якшення конкурентного тиску;
  - слабка система розподілу;
  - виробництво з високими витратами, старіння потужностей;
  - розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію, або занадто великі – починається "хвороба великих компаній" – відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів;
  - "новачок" у бізнесі, чию репутацію ще не доведено;
  - погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (у тому числі по переміщенню на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку;
  - відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами.
- До можливостей (opportunities) належать альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів):

- розвиток економіки країни;
- соціально-політична стабільність;
- обґрунтоване законодавство;
- споріднена диверсифікація;
- товари з доповненнями;
- можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп;
- самозаспокоєність ключових конкурентів;
- здатність обслуговувати додаткові групи споживачів, вийти на нові ринки або сегменти ринку;
- спроможність розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів;
- здатність використовувати навички та технологічні "ноу-хау" для випуску нової продукції чи нових видів уже випущеної продукції;
- вертикальна інтеграція (вперед чи назад);
- зниження торговельних бар'єрів на привабливих зарубіжних ринках;

- послаблення позицій фірм-конкурентів;
- можливість швидкого розвитку у відповідь на раптове підвищення попиту на ринку;
- поява нових технологій.

До загроз (threats) належать будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей:

- інфляція;
- велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т.ч. іноземних);
- зростання збуту товарів-замінників;
- уповільнений темп зростання ринку або спад;
- зростання тиску конкурентів;
- технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції;
- виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами;
- зміни в потребах і смаках споживачів;
- негативні демографічні зміни;
- негативна екологічна ситуація;
- соціально-політична нестабільність;
- несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики урядів інших країн;
- рівень законодавчих вимог, дотримання яких коштує досить дорого;
- висока залежність від попиту та етапу життєвого циклу розвитку бізнесу.

Метод SWOT-аналізу має такі особливості:

- суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні або слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої властивості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;
- ймовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);
- швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Підприємства для забезпечення ефективного застосування стратегічного управління виконують SWOT-аналіз за обраним

переліком і оцінками факторів один раз на квартал.

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

Метод SWOT для врахування дії факторів передбачає складання відповідної матриці (рис. 2.1) [72].

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т.ін.	Загрози 1. 2. і т.ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т.ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т.ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу

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

– поле СіМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

– поле СіЗ – характеризує передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

– поле СлМ – вказує на розробку стратегій для подолання слабостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

– поле СлЗ – називають "кризовим полем", тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. У зв'язку з цим існує потреба розробки стратегій як на подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства.

Залежні та незалежні від діяльності підприємства фактори, які

формують складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати певне їх ранжування на коротко- та довгострокові дії.

При розробці стратегії необхідно пам'ятати, що можливості та загрози можуть переходити в свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. І навпаки, вдале запобігання загрози може відкрити перед підприємством додаткові можливості в тому випадку, коли конкуренти не зуміли відвернути цю загрозу.

У зв'язку з цим для успішного аналізу середовища підприємства методом SWOT необхідно оцінити можливості та загрози з точки зору важливості та рівня впливу на стратегію організації.

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис. 2.2) [9]:

Імовірність використання можливостей	Вплив		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Поле ВС	Поле ВП	Поле ВМ
Середня	Поле СС	Поле СП	Поле СМ
Низька	Поле НС	Поле НП	Поле НМ

Рис. 2.2. Матриця можливостей

Одержані поля можливостей матриці мають різне значення для підприємства. Можливості, які попали на поля ВС, ВП та СС, мають велике значення для підприємства, їх обов'язково треба використовувати. Можливості, які попали на поля СМ, НП та НМ, практично не заслуговують на увагу підприємства, використовувати можливості, які попали на інші поля, можна, якщо підприємство має достатньо ресурсів.

Матриця для оцінки загроз складається за аналогічною схемою (рис. 2.3) [9]:

Імовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	"Легкі удари"
Висока	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВВ	Поле ВЛ
Середня	Поле СР	Поле СК	Поле СВ	Поле СЛ
Низька	Поле НР	Поле НК	Поле НВ	Поле НЛ

Рис. 2.3. Матриця загроз

Загрози, які попали на поля ВР, ВК та СР, мають дуже велику небезпеку для підприємства, їх необхідно негайно та обов'язково ліквідувати.

Загрози, які попали на поля ВВ, СК та НР, також необхідно ліквідувати в першу чергу. Загрози, які попали на поля НК, СВ та ВЛ, з боку вищого керівництва необхідно проявити уважний та відповідальний підхід до їх ліквідації. Загрози, які попали на інші поля, керівництву підприємству необхідно уважно спостерігати за їх розвитком.

Конкретними напрямками (зрізами) SWOT-аналізу в діяльності підприємства є [15]:

1. Загальна характеристика об'єкта діагностики:

– діяльність (сектор економіки, місія, основні функції (товари, послуги), оцінка масштабності діяльності, складність та науковість технології);

– історія організації (ким і коли заснована, характер розвитку, ключові події);

– значущість (обсяг діяльності, структура ресурсів, позиція на ринку);

– власність (капітал, юридична форма);

– вплив (основні власники, центр контролю, роль правління, ради);

– місцезнаходження (де розміщено підприємство, кількість та величина окремих підрозділів, транспорт, зв'язок).

2. Фактори середовища організації.

– економіка (загальне економічне становище, рівень та напрям розвитку, економічне становище країни, структура та кон'юнктура ще ринку, фінансова система, можливості отримання кредиту, зовнішня заборгованість країни);

– природні ресурси (сировина, енергія та паливо, вода, земля, клімат);

– людські ресурси (освіта, ринок праці, зайнятість та безробіття, технічні навички, бізнес-навички, можливості навчання);

– соціально-культурні ресурси (структура суспільства, споживчі потреби, соціальні, культурні та релігійні традиції, організації соціального спрямування, їхня роль);

– уряд (стабільність, профіль, база підтримки, економічна, регіональна політика, планування, регулювання економіки, контроль,

податкова система, соціальне забезпечення, охорона здоров'я, освіта, економічний розвиток та функції місцевого самоуправління);

- політика (політична система, вплив політики на управління);
- право (трудове та комерційне законодавство);
- фізичне середовище (транспорт, зв'язок, житлове господарство, технічні послуги, охорона довкілля).

### 3. Загальні цілі та стратегія організації:

– методологія (формування місії, основні цілі, система стратегічних, тактичних, операційних та ситуаційних планів, загальна стратегія, маркетинг, персонал);

– місія та цілі (оцінка місії, організаційних цілей, визначених керівництвом);

– стратегічний вибір (оцінка основних альтернатив загальної стратегії);

– інвестиції (основні проекти інвестування, плани, політика інвестування).

### 4. Фінанси:

– управління фінансами (стратегія і політика, документування та звітність, укомплектованість персоналом, відносини з банківською сферою);

– баланс та звіт щодо прибутків (порівняльний аналіз, ключові показники, фінансова стабільність);

– ресурси фондів та звертання до них (використання можливостей фондів, прибуток та його використання, грошовий потік);

– фінансове планування (техніка та методи, оцінка перспективи);

– аудит (наявність рішень аудитора, якість коментарів аудитора).

### 5. Маркетинг:

– управління маркетингом (концепція, стратегія, компетенція персоналу);

– ринки (обсяг та структура ринку, конкуренти, дослідження ринку, портфель замовлень, невиконані замовлення);

– споживачі (кількість, структура, основні клієнти);

– ціноутворення (стратегія і тактика);

– продаж продукції (канали збуту, організація, технологія, кількість, навички, мотивація торгового персоналу, довіра до системи розподілу, складське господарство, товарообіг, витрати на продаж);

– послуги (сервіс, технічні послуги);

– реклама (значення, вартість, техніка, вплив на споживача).

#### 6. Розвиток та дослідження (НДДКР):

– управління розвитком та дослідженнями (стратегія, політика, плани, структура, роль, особливості);

– персонал (кваліфікація, кількість, досвід, мотивація);

– інноваційний потенціал (дизайн продукції, лабораторії, майстерні, випробування, дослідний завод, бібліотека, інформаційне забезпечення);

– кооперація з організаціями (тип кооперації, партнери, ліцензійні угоди);

– використання результатів наукових досліджень (результати використання, вплив на коопераційну діяльність, переваги, ефективність).

#### 7. Виробництво:

– управління виробництвом (концепція, стратегія, кваліфікація персоналу, роль);

– виробничі підрозділи (кількість, місцезнаходження, спеціалізація);

– обсяг виробництва (виробнича потужність, використання потужностей, вузькі місця);

– технологія (тип, рівень складності);

– земля та будівлі (власність на землю, використання землі, місцезнаходження, придатність, вартість);

– виробничі потужності (тип устаткування, кількість, вік, стан, аварійність, технічна складність, продуктивність, комплектність, технічне обслуговування);

– організація виробництва (потік сировини, матеріалів та продукції, розвиток виробничих процесів, організація складського господарства);

– організація контрольних функцій (планування, звітність, організаційний контроль);

– управління якістю (система, рівень);

– постачання (організація, процедури, постачальники, субпідрядники);

– продуктивність праці (категорія робітників, кваліфікація, навички, ротація, мотивація, здійснення контрольних функцій);

– охорона праці і здоров'я (наявність професійних захворювань, нещасних випадків, заходи, інструктаж);

– ефективність виробництва (собівартість продукції, продуктивність праці, виробничі витрати).

#### 8. Управління персоналом:

– управління персоналом (концепція і політика, планування, укомплектованість відділу кадрів);

– структура персоналу (вік, стать, навички, меншини, умови праці, плинність кадрів, прогули);

– вербування та селекція (практика вербування та селекції);

– навчання та розвиток персоналу (перспективність кар'єри, витрати на розвиток персоналу, організація, методи, ротація кадрів, система оцінки кадрів);

– мотивація (система зарплати, рівень зарплати, оплата праці за результатами, розподіл прибутку, дивіденди, соціальні пільги, заохочення нефінансового характеру, моральна мотивація);

– комунікація між управлінцями та робітниками (характер, практика, вплив на управління та результативність).

#### 9. Система та практика управління:

– вище керівництво (ключові фігури, професіоналізм, ставлення до змін, мотивованість);

– структура організації (тип структури, історія, відділи, дивізіони, відносини між лінійним та функціональним персоналом, централізація та децентралізація, використання інструктивних матеріалів, технологічних карт);

– процес прийняття рішень (рівень, причетність, процедури);

– координація (методи, узгодженість);

– комунікація (формальні та неформальні канали, методи);

– система інформаційного забезпечення, планування та контролю (ефективність інформаційної системи, якість планів, бюджети та контроль за витратами, звіти, доповіді та їхній аналіз);

– застосування передової техніки та технології управління (політика, технологія, комп'ютеризація);

– організаційна культура (цінності, традиції, звички, стиль управління, участь лінійного персоналу в управлінні, прийняття рішень);

– управлінське консультування (внутрішні та зовнішні консультанти, система залучення, методи, результативність);

#### 10. Результативність:

– показники ефективності (тенденції розвитку, продуктивність,



прибутковість, рентабельність, грошовий потік, ефективність інвестування, ринкова ціна акцій, створення робочих місць);

– конкурентоспроможність (досягнення, нагороди за якість, позиції на ринку, репутація);

– напрями розвитку (дані про слабкі та сильні сторони, сприятливі та несприятливі фактори);

– оцінка результативності (аналіз статистичної та податкової звітності, глибина аналізу, висновки);

– підвищення результативності (підходи, методи, результативність, перспективи).

Для розробки стратегії важливе значення має не тільки констатування впливу тих чи інших факторів середовища, а й необхідність прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз, щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі.

Обробка великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатofакторні, описові та індуктивні методи, методи аналізу залежностей і методи аналізу взаємозв'язків. На багатьох підприємствах при застосуванні SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластерний аналіз та ін.

Застосування того чи іншого методу залежить від рівня шкалування залежних і незалежних змінних, а також змісту явищ чи проблем, що є об'єктом аналізу.

Конкретні напрями деяких згаданих методів аналізу такі [71]:

1. Дискримінантний аналіз. Які характерні риси працівників збутової служби за їхнього розподілу на невдах і тих, хто працює успішно? За якими ознаками клієнта можна вважати досить надійним для видачі йому кредиту, враховуючи його вік, дохід, освіту, статус?

2. Регресійний аналіз. Прогнозування ціни на вітчизняні конкретні товари на наступний рік. На скільки зміниться обсяг збуту конкретної продукції для підприємства якщо витрати на рекламу знизяться на 15 %?

3. Варіаційний аналіз. Чи впливають характеристики каналу розподілу на обсяг продажу? Чи впливає колір конкретного товару на ефективність продажу? Чи впливає кількість кольорів на кількість людей, які відреагують на рекламу?

4. Факторний аналіз. Як можна охарактеризувати різні марки конкретних товарів з позиції множини факторів? Які з цієї множини

фактори найбільш вагомі, зручні для використання?

5. Кластер-аналіз. Чи можливо розподілити споживачів на групи за їхніми проблемами? Як саме можна класифікувати споживачів за їхнім ставленням до товару-новинки?

6. Багатовимірний аналіз. Який імідж на ринку має підприємство? Якою мірою продукція підприємства, що виробляє конкретний товар, відповідає запитам споживачів? Як саме змінювалося ставлення споживачів до продукції підприємства протягом останнього десятиріччя?

Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих на його основі прогнозів.

Поряд з методами вивчення загроз, можливостей, сильних та слабких сторін підприємства для аналізу середовища застосовується ще метод складання його профілю (рис. 2.4) [9].

<i>Фактори середовища</i>	<i>Важливість для галузі А</i>	<i>Вплив на організацію В</i>	<i>Направленість впливу С</i>	<i>Сутність важливості <math>D=A*B*C</math></i>
1				
2				
3				
...				

Рис. 2.4. Таблиця профілю середовища

Даний метод зручно застосовувати для складання профілю окремо макрооточення, проміжного оточення та внутрішнього середовища. За допомогою цього методу вдається оцінити відносну значущість для підприємства окремих факторів середовища.

Сутність складання профілю середовища така:

– до таблиці профілю середовища вписують окремі фактори середовища;

– кожному фактору експертним шляхом надаються такі оцінки:

- важливості для галузі по шкалі: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- впливу на організацію по шкалі: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутній;
- направленість впливу по шкалі: +1 – позитивна, -1 – негативна.

Згадані експертні оцінки перемножуються і отримуємо інтегральну оцінку, яка показує ступінь важливості фактора для

підприємства. За таким показником керівництво підприємства визначає, який із факторів середовища має більш важливе значення для підприємства, отже, заслуговує на серйозну увагу, а які фактори заслуговують меншої уваги.

Таким чином, підприємство яке не знає середовища, не зможе довго існувати, а знання середовища забезпечує успішне просування підприємства до своїх цілей.

### **Питання для самоконтролю**

1. Якими факторами характеризується зовнішнє середовище організації?
2. Якими чинниками визначається загальний стан зовнішнього середовища?
3. Якими способами спостережується зовнішнє середовище?
4. Які головні елементи середовища безпосереднього впливу на організацію?
5. За допомогою яких факторів визначається попит споживачів?
6. Якими факторами визначається торгова сила впливу покупця?
7. Який вплив здійснюють постачальники на діяльність підприємства?
8. Яку роботу здійснює підприємство щодо постачальників?
9. Від яких чинників залежить сила впливу постачальників?
10. Який вплив здійснюють товари-замінники на рівень конкуренції та ситуацію в підприємствах, які виробляють основні продукти?
11. Які фактори використовуються для характеристики конкурентів?
12. Як оцінюється рівень конкуренції?
13. Які чинники впливають на підвищення інтенсивності конкуренції?
14. Яка суть партнерських відносин, що сприяють діяльності підприємства?
15. Яка сутність внутрішнього середовища організації?
16. Яка сутність і роль ключових факторів конкурентоспроможності?
17. Яка сутність виробничого потенціалу підприємства?
18. Які підходи існують до визначення виробничого потенціалу?
19. Який зміст ресурсного підходу до виробничого потенціалу?
20. Який зміст структурного підходу до виробничого потенціалу?
21. Який зміст і роль цільового підходу до виробничого потенціалу?

22. Які показники та фактори використовуються для стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства (загальної характеристики підприємства, маркетингу, виробництва, фінансів, НДДКР, організації та управління, персоналу, організаційної культури)?
23. Що таке стратегічний баланс в діяльності підприємства?
24. Охарактеризуйте зміст та методологію проведення стратегічного аналізу методом СВOT.
25. Які сильні сторони діяльності підприємства?
26. Які слабкі сторони діяльності підприємства?
27. Що відноситься до можливостей діяльності підприємства?
28. Що належить до загроз в діяльності підприємства?
29. Які особливості та значення застосування методу SWOT?
30. Як складається матриця SWOT-аналізу?
31. Як складається матриця можливостей?
32. Як складається матриця загроз?
33. Охарактеризуйте конкретні напрямки (зрізи) SWOT-аналізу в діяльності підприємства (загальну характеристику об'єкта діагностики, фактори середовища організації, загальні цілі та стратегію організації, фінанси, маркетинг, НДДКР, виробництво, управління персоналом, систему та практику управління, результативність).
34. Які застосовуються статистичні методи в SWOT-аналізу та який їхній зміст?
35. Яка сутність методу складання профілю середовища підприємства?

### Розділ 3

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАЦІЇ

### 3.1. Основні поняття конкурентоспроможності корпорації

З конкурентоспроможністю організації пов'язана низка понять і методів її вивчення. Велике значення має дослідження поняття конкуренції. Конкуренція – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку. Конкуренція є головною рушійною силою ринку, а сама продукція підприємств – знаряддям конкурентної боротьби.

Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого є для товаровиробників зовнішньою примусовою силою для підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати тощо. Економісти розрізняють чотири види конкуренції (або конкурентні структури):

- чиста (або досконала) конкуренція;
- олігополія;
- монополістична (або недосконала) конкуренція;
- монополія.

Чиста (або досконала) конкуренція відзначається присутністю на ринку великої групи продавців, які протистоять великій групі покупців, причому жодна з цих груп не має достатньої сили, щоб вплинути на ціни. Товари мають чітко визначені характеристики, повністю взаємозамінні і продаються за цінами, які визначаються тільки співвідношенням між попитом і пропозицією.

Для поліпшення свого положення на ринку підприємству необхідно в короткостроковому періоді змінювати обсяг виробництва, а в довгостроковому – диференціювати свої товари і тим самим зменшити ступінь їх залежності від інших конкурентів.

Олігополія – це ситуація, коли кількість конкурентів на ринку мала, тим самим створюється сильна взаємозалежність, яка між

конкурентами тим сильніша, чим менше диференційовані їх товари. Таку недиференційовану олігополію можна протиставити диференційованій олігополії, коли товари, на думку продавця, мають важливі відмінні властивості.

Монополістична (або недосконала) конкуренція займає середнє положення між чистою конкуренцією та монополією. Конкуренти численні, і їх сили зрівноважені. Однак їх товари диференційовані, тобто, з точки зору покупця, вони мають відмітні якості, які сприймаються всім ринком.

Монополія – це така конкурентна ситуація, коли на ринку домінує єдиний виробник, який протистоїть великій кількості покупців. Протягом короткого часу товар такого виробника не має в своїй категорії прямих конкурентів, так як внаслідок швидкого розповсюдження технологічних нововведень монополії стають все менш стійкими.

Зустрічаються випадки державних монополій, для яких на відміну від приватних фірм головною метою є не прибуток, а суспільне благо.

Основними методами конкурентної боротьби є поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, надання гарантій і післяпродажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати, впровадження заходів інноваційної політики, ефективне рекламування продукції тощо. Поряд з цим використовуються "мирні" методи обмеження конкуренції: таємні угоди про єдину політику цін і поділ ринків збуту, реалізацію крупних науково-технічних проектів, обмін інформацією з різних питань наукової, технічної, ринкової стратегії. Серед неекономічних методів конкурентної боротьби – фінансові махінації, спекуляції цінними паперами, промислове шпигунство, підкуп чиновників державного апарату з метою отримання урядових контрактів, субсидій тощо.

Конкуренція є найбільш ефективним засобом координації взаємних дій суб'єктів ринку без централізованого втручання в їх діяльність.

Конкуренція породжує конкурентне середовище, яке представляється значною кількістю самостійних (незалежних) організацій, що прагнуть зміцнити своє економічне становище, залучати покупців завдяки пропозиції кращих умов продажу

порівняно з конкурентами.

Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта, що характеризується сукупністю реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами.

Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Конкурентоспроможність організації можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одну й ту ж організацію в межах регіональної стратегічної групи можна визначити конкурентоспроможною, а на світовому ринку або в його сегменті – ні.

Конкурентоспроможність фірми нерозривно пов'язана з упровадженням змін, тобто з процесом реструктуризації. Причому одноразові, надзвичайні заходи можуть на короткий час поліпшити конкурентоспроможність підприємства, але по-справжньому успішна реструктуризація є тривалим процесом. Більшість українських підприємств не досягли необхідного рівня конкурентоспроможності, а позитивні зміни відбуваються низькими темпами. Для забезпечення конкурентоспроможності організації, як правило, використовується системний підхід до управління.

Нині відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності організації.

У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності фірми, основними з яких є [45]:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкуренто-спроможності) продукції, що випускається;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги, та ін.

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та

базою формування показників конкурентоспроможності. Рекомендується їх використовувати в ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься об'єкт, що досліджується.

### **3.2. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції**

В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників і критеріїв конкурентоспроможності.

Перша група – показники ефективності виробничої діяльності організації (ЕО) – характеризується сукупністю відносних показників: витрат на одиницю продукції, фондвіддачі, рентабельності товару та продуктивності праці.

Друга група – фінансове положення організації (ФО) – характеризується коефіцієнтами автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності та обіговості обігових коштів.

Третя група – ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ) – характеризується рентабельністю продаж, коефіцієнтами затовареності готовою продукцією, завантаження виробничих потужностей, ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Четверта група – конкурентоспроможність товару (КТ) – включає показники якості товару.

Методика визначення окремих вищезазначених показників загальновідома.

Загальний показник конкурентоспроможності організації (ПКО) рекомендується визначати за спеціально встановленою формулою:

$$\text{ПКО} = 0,15\text{ЕО} + 0,29\text{ФО} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33 \text{КТ}. \quad (3.1.)$$

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Цей метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатись абсолютно достовірною.



### **3.3. Оцінка конкурентоспроможності корпорації на основі визначення конкурентоспроможності товару**

Конкурентоспроможність окремого товару (послуги) визначається як його перевага у порівнянні з будь-яким іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його заміником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем. Тобто це ступінь відповідності товару на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо. Розрізняють параметри та показники конкурентоспроможності.

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

Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні (характеризують технічні і фізичні властивості товару); економічні (визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару), нормативні (визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами), (рис. 3.1) [45].

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта дослідження, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

Схема забезпечення конкурентоспроможності товару представлена на рис. 3.2 [45].

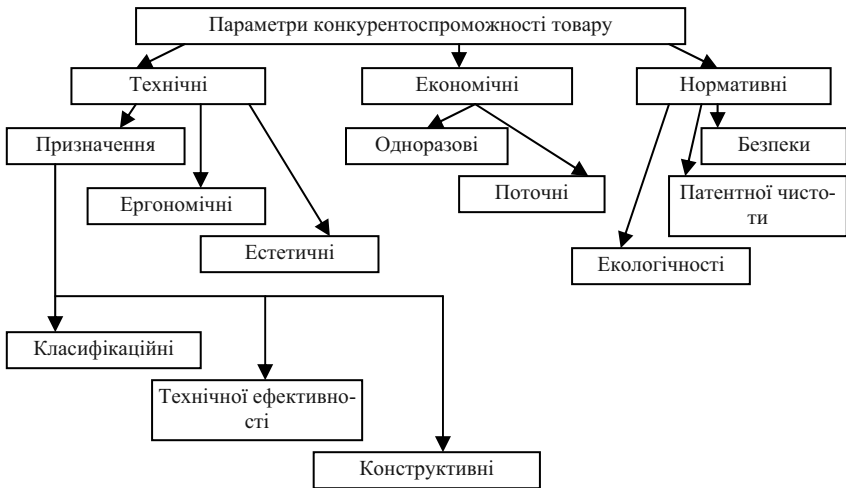


Рис. 3.1. Параметри конкурентоспроможності товару

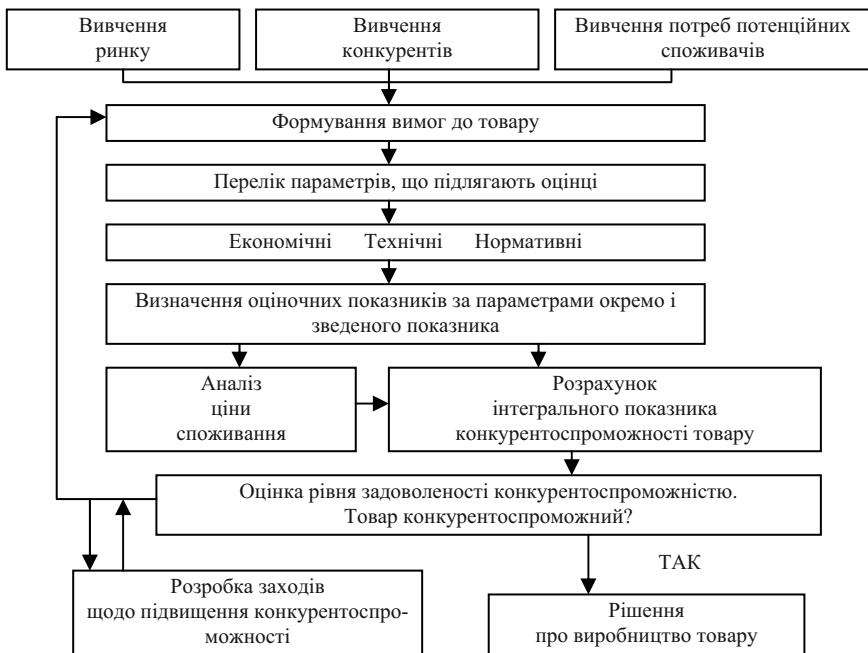


Рис. 3.2. Схема забезпечення конкурентоспроможності товару

Для оцінки конкурентоспроможності товару використовують такі методи:

- диференціальний;
- комплексний;
- змішаний.

Диференціальний метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, з базою порівняння на основі їх співставлення.

При оцінці за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, а при оцінці за нормативними показниками одиничний показник приймає лише два значення -1 або 0. При цьому, якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює 1, коли ні – 0.

Диференціальний метод дозволяє визначити, досягнутий чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але вказаний метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в ній недоліків у порівнянні з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив вагомості кожного параметра на прихильність покупців при виборі товару.

Комплексний метод базується на використанні групових та інтегральних показників. Причому групові показники розраховуються формалізовано окремо за нормативними, технічними та економічними показниками.

Інтегральний показник є узагальнюючим показником групових показників і відображає різницю між продукцією, яка порівнюється в споживчому ефекті в розрахунку на одиницю витрат споживача на придбання і використання продукції. Якщо інтегральний показник більше одиниці, то товар, що досліджується, кращий за базовий, якщо дорівнює одиниці, то конкурентоспроможність товарів рівна, а якщо менше одиниці, то товар поступається базовому.

Змішаний метод являє собою поєднання диференціального та комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, і частина параметрів, розрахованих комплексним методом. Даний метод визначення

конкурентоспроможності товару не є досконалим, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару (новизни і т.ін.) для покупця.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно:

- постійне впровадження у виробництво нових, вдосконалених виробів;

- незмінне скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції;

- підвищення якісних і споживчих характеристик при зниженні цін на товари, котрі випускаються;

- використання нової технології;

- використання нової техніки;

- розробка нового дизайну товарів;

- впровадження нововведень в систему розподілу та збуту.

Аналіз конкурентоспроможності товару є недостатнім для формування висновку про конкурентоспроможність організації в цілому, хоча у більшості випадків використовується саме такий підхід.

### **3.4. Оцінка конкурентної позиції корпорації методом конкурентних переваг**

Останнім часом набув популярності метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є американський вчений М. Портер.

Розрізняють зовнішню і внутрішню конкурентні переваги. Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює "цінність для покупця" внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує ринкову силу "організації", тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага організації у витратах виробництва, яка створює "цінність для виробника", внаслідок вищої її продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження,

часто виявляються несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення "ринкової сили" (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації й ціни пріоритетного конкурента) та "продуктивності" (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної організації й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами та її оцінка.

Показником потенційних переваг організації можна вважати частку ринку, яка їй належить.

Для визначення частки ринку необхідна достовірна та повна інформація, яку часто на ринках споживчих товарів стримують через дилерів і товариства споживачів. Достовірність такої інформації забезпечується завдяки використанню оптичних пристроїв зчитування товарних кодів. Для товарів, які не відносяться до споживчих товарів, таку інформацію можна отримати через маркетингові інформаційні системи.

Наприкінці необхідно відмітити, що одним з найновіших та найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу, який успішно використовується в практиці багатьох передових країн світу.

Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще за нас, та вивчення, вдосконалення і застосування методів роботи інших організацій на основі порівняння діяльності не лише підприємств-конкурентів, а й передових фірм інших галузей. Для цього розроблені методи, які дозволяють скоротити витрати, підвищити прибуток, оптимізувати динаміку структури та витрати стратегії діяльності підприємства.

## **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте поняття “конкуренція”.
2. Які існують види конкуренції?
3. Яка сутність конкурентоспроможності?
4. Які існують підходи до оцінки конкурентоспроможності?
5. Яка сутність методу визначення конкурентоспроможності фірми, основанийого на теорії ефективності конкуренції?
6. Яка сутність методу визначення конкурентоспроможності фірми на основі показників якості продукції, що випускається?
7. Яка сутність методу визначення конкурентоспроможності фірми на основі теорії конкурентної переваги?

## Розділ 4 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАЦІЇ

### 4.1. Класифікація стратегій корпорації та підходи до їх розробки

Залежно від класифікаційної ознаки організації розробляють такі стратегії:

- за рівнем управління, на якому розробляється стратегія;
- за стадіями життєвого циклу підприємства;
- за характером поведінки на ринку;
- за позицією в конкурентному середовищі.

Залежно від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- продуктивно-товарну;
- оперативну стратегію.

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж "життєвого циклу" підприємства, розрізняють:

- стратегії виживання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії зростання;
- стратегії скорочення;
- стратегії реструктуризації.

За характером поведінки на ринку розрізняють стратегії:

- активну;
- пасивну.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

1. Диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми).
2. Технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку).
3. Наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

1. Концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері.
2. Ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити).
3. Оборорою (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, яка кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, яка знає своє належне місце на ринку тощо) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби.

Операційні стратегії порівняно зі стратегіями вищого рівня доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії. Головна відповідальність за розробку операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті і прийняті вищим керівництвом.

Існує чотири способи розробки стратегії:

1. Головний стратегічний підхід, при якому керівник особисто виступає головним стратегом і здійснює сильний вплив на оцінку стану, на альтернативні стратегії та їх деталі.

2. Підхід "делегування повноважень" – у цьому випадку керівник передає розробку стратегії іншим.

3. Спільний (колабораціоністський) підхід – це проміжний варіант між двома попередніми. За цього підходу прямі підлеглі розробляють узгоджену стратегію, яку будуть підтримувати основні учасники.

4. Ініціативний підхід – керівник особисто не зацікавлений ні в розробці деталей стратегії, ні в очоленні груп "генераторів ідей" для розробки узгодженої стратегії. Він мотивує підлеглих йому менеджерів розробити, захистити та втілити в життя розумну стратегію. В цьому випадку стратегія рухається знизу вгору. Старші менеджери виступають у ролі суддів, що оцінюють стратегічні пропозиції, які їм пропонують. Такий підхід найкращий для великих, диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямувати розробку стратегії кожного підрозділу.



## 4.2. Вибір стратегії корпорації

До основних чинників, які впливають на вибір стратегій необхідно віднести:

- цілі організації;
- привабливість ринку;
- стратегії конкурентів;
- стан ринку та позицію організації на ньому;
- конкурентні переваги організації;
- потенціал організації;
- особливості продукції;
- стадію життєвого циклу підприємства;
- витрати на виробництво та збут продукції;
- пріоритети керівництва;
- фінансові ресурси організації тощо.

До чинників, які найбільше впливають на вибір стратегії, слід віднести цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва (табл. 4.1) [45].

Таблиця 4.1

### Ціннісні орієнтації керівників

<i>Орієнтації</i>	<i>Категорії цінностей</i>	<i>Типи пріоритетних цілей організації</i>
Теоретичні	Істина, знання, раціональне мислення	Довгострокові дослідження та розробки
Економічні	Практичність, корисність	Зростання, прибутковість, результативність
Політичні	Влада, визнання	Загальний обсяг капіталу та продажу, чисельність працівників
Соціальні	Добрі стосунки між людьми, відсутність конфліктів	Соціальна відповідальність, сприятлива атмосфера в організації
Естетичні	Художня гармонія, форми та симетрія	Дизайн виробу, якість, привабливість
Релігійні	Моральні норми	Етика

Вибір стратегії фірми здійснюється на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми з урахуванням результатів портфеля бізнесів, а також характеру і сутності реалізованих стратегій.

А.А. Томпсон і Дж. Стрікланд запропонували таку матрицю для вибору стратегії залежно від динаміки росту ринку на продукцію і конкурентної позиції фірми [62] (рис. 4.1).

		<i>Конкурентна позиція</i>	
		<i>Слабка</i>	<i>Сильна</i>
Темпи росту ринку	Високий	Стратегічні можливості Перегляд стратегії концентрації Купівля іншої фірми у тій самій галузі (для підсилення конкурентних переваг) Вертикальна інтеграція Диверсифікація Злиття або продаж більш сильній фірмі Закриття (остання можливість)	Стратегічні можливості Продовження концентрації в одній області Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку) Вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції фірми) Диференціація в суміжні галузі (для переносу досвіду та знань із базової галузі)
	Низький	Стратегічні можливості Перегляд стратегії концентрації Злиття з конкуруючою фірмою Вертикальна інтеграція Диверсифікація "Зняття верхшків" та вихід з ринку Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)	Стратегічні можливості Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку) Диверсифікація в суміжні галузі Диверсифікація в нові галузі Сильні підприємства в нових галузях Вертикальна інтеграція Продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відвоювання частки ринку у слабких конкурентів

Рис. 4.1. Можливі корпоративні стратегії, які відповідають положенню на ринку недиверсифікованої компанії

Для вибору стратегії середнього підприємства визначають темпи зростання організації та темпи розширення ніші, якої дотримується організації (рис. 4.2) [45].

Темпи зростання організації	Високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	Низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку "загарбника"
		Помірні	Швидкі
		Темпи розширення ніші	

Рис. 4.2. Стратегії середнього бізнесу

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати в тому випадку, коли темпи зростання організації високі, а темпи розширення ніші помірні, що передбачає перехід організації до категорії великих підприємств з досить широкою номенклатурою продукції.

Стратегія збереження застосовується організаціями в тому випадку, коли розмір організації залишається практично незмінним і номенклатура продукції змінюється досить повільно. При

дотриманні цієї стратегії є вірогідність втратити ринки збуту.

Стратегія лідерства в ніші застосовується в тих випадках, коли організація має достатні фінансові ресурси для швидкого зростання або стратегічна зона господарювання вибрана настільки вдало, що прибутки організації дозволяють здійснювати швидке зростання.

Стратегія пошуку "загарбника" направлена на пошук такої великої організації, яка б здійснювала фінансову підтримку, що дозволить середній організації залишитись на даному сегменті ринку.

Для організацій, які відносять до малого бізнесу, при визначенні стратегії можна застосувати матрицю "товар – форма існування організації", яка представлена на рис. 4.3 [45].

Форми існування малої організації	Суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	Симбіоз	Стратегія використання переваг великої організації	Стратегія участі у виробництві продукту великої організації
		Подібний до продукту великої організації	Оригінальний продукт малої організації
		Продукт малої організації	

Рис. 4.3. Стратегії малого бізнесу

Стратегія копіювання використовується в тому випадку, коли організація малого бізнесу випускає продукт, який є копією марочного продукту.

Стратегію оптимального розміру малі організації впроваджують, коли найбільш доцільне виробництво малими партіями.

Стратегія участі у виробництві продукції великої організації передбачає кооперацію малої організації з великим підприємством.

Стратегія використання переваг великої організації може здійснюватися однією з найбільш поширених форм господарського співробітництва великого і малого бізнесів у сфері збуту – франчайзингу.

Сутність цієї інтеграції полягає в тому, що головна (велика) компанія заключає договір з малою фірмою про надання їй виключного права реалізації або виробництва її продукції чи послуг під торговою маркою великої компанії.

Стратегії малих організацій направлені на мінімізацію

конкурентної боротьби з великими організаціями та на максимальне використання переваг малого бізнесу.

### **4.3. Аналіз здійснення поточної стратегії корпорації**

Для з'ясування поточної стратегії по теорії А.А.Томпсона і Дж. Стрікланда існує по п'ять зовнішніх і внутрішніх факторів, які необхідно оцінити, щоб розібратися зі стратегією, що реалізується.

До зовнішніх факторів належать [62]:

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

До внутрішніх факторів відносяться:

- цілі фірми;
- критерії розподілу ресурсів і сформована структура капіталовкладень з виробленої продукції;
- відношення до фінансового ризику як з боку керівництва, так до реальної практики та здійснення фінансової політики;
- рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДДКР;
- стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження і розробки).

Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то проводиться визначення:

- відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення;
- відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям фірми;
- прийнятність ризику, закладеного у стратегії.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте класифікацію стратегій.
2. Які існують способи розробки стратегій?
3. Які чинники впливають на вибір стратегії керівників організації?
4. Назвіть можливі корпоративні стратегії недиверсифікованої компанії.
5. Які стратегії відносяться до середнього бізнесу?
6. Які стратегії використовує малий бізнес?
7. Яка сутність аналізу здійснення поточної стратегії?

## Розділ 5 СТРАТЕГІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ КОРПОРАЦІЇ

### 5.1. Продуктово-товарні стратегії

Послідовне застосування вибраних стратегій дозволяє підприємству досягти потрібного рівня конкурентоспроможності. Головна роль у ринковій економіці належить продуктово-товарним стратегіям, оскільки за їхній рахунок підприємство здійснює свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей в разі успішної реалізації продукту в запланованих обсягах.

У стратегічному управлінні існують такі погляди на продукт:

- це засіб задоволення потреб, бажань, цінностей споживача;
- це явище, яке народжується, зростає та вмирає;
- це основний засіб конкурентної боротьби, при якій враховуються не тільки якість продукту, а й його марка, імідж, упаковка, етикетка, гарантія якості, компенсаційні механізми, обслуговування, ремонт та ін.

Для виробника товару важливим напрямком діяльності є продовження власного бізнесу у довгостроковій перспективі.

При застосуванні виробничо-товарних стратегій підприємству необхідно використовувати як ринкові, так і виробничі характеристики зовнішнього (ринкового) та внутрішнього (виробничого) середовища.

У зв'язку з цим підприємству, перш за все, необхідно ретельно вивчити ринок, критично оцінити своє положення на ньому та провести аналіз наявних і потенційних сегментів ринку, тобто виконати деталізацію ринку згідно з обраними критеріями; оцінити події, що відбувалися в минулому на сегментах ринку, що аналізується, а також оцінити тенденції розвитку (скорочення) ринків і розробити варіанти прогнозів.

Сегменти можуть значно відрізнятися один від одного розмірами, темпами розвитку, фазами циклу розвитку, рівнем конкуренції тощо.

Окремий сегмент ринку, на якому діє підприємство або на який

бажає мати вихід, визначається як стратегічна зона господарювання. Виходячи із якісних та кількісних характеристик стратегічної зони господарювання (динаміки попиту, обсягу продаж, величини прибутку, рентабельності), формулюються окремі стратегії для монопродуктових і багатoproфільних, поліпродуктових, диверсифікованих підприємств.

Диверсифіковані підприємства діють на основі розробленого "портфеля" підприємства, який включає стратегії, стратегічний набір різноманітних напрямків діяльності в стратегічних зонах господарювання.

Будь-який "портфель" підприємства не може бути сформований раз і назавжди. Зміни в попиті зумовлюють необхідність змін у продукції, що її виготовляє підприємство.

Продуктові стратегії визначаються за ринковими (місткість ринку, прогноз попиту, рівень цін і прибутковості в галузі, наявні та можливі конкуренти, наявні та можливі товари-замінники, можлива тривалість "життєвого циклу" товару, вплив сезонних та інших циклічних факторів на попит; ефективність роботи каналів розподілу та збуту та ін.) та виробничими (можливі обсяги виробництва, потреба в інвестиціях, рівень і терміни окупності проектів, рівень патентного захисту товару і технології, можливий рівень витрат на модернізацію та реструктуризацію діючого виробництва і на створення або придбання нового виробництва, рівень ефективності виробництва при реалізації продукції за конкурентоспроможною ціною та ін.) критеріями.

Здійснення продуктових стратегій на підприємстві рекомендується в такому порядку [72]:

1. Освоєння виробництва та збуту нового продукту.
2. Збут освоєного продукту на нових ринках.
3. Знаходження нового застосування для існуючих продуктів.
4. Виготовлення напівфабрикатів та запчастин, що входять як складові частини до основного продукту.
5. Всебічна інтеграція з постачальниками та системою збуту для

впровадження стандартів високого рівня якості на всі компоненти.

6. Виробничо-технічна еволюція з метою уникнення слабких місць існуючих продуктів і підвищення їхніх техніко-економічних показників (насамперед зниження собівартості).

7. Застосування "стратегічного фокусування" на одному напрямку діяльності.

8. Щорічна модифікація продукту на основі центрованої (внутрішньої) диверсифікації.

9. Застосування спорідненої диверсифікації (виготовлення серії продуктів на основі базового продукту).

10. Застосування неспорідненої диверсифікації (тобто виробництво доповнюючих товарів).

11. Застосування конгломератної диверсифікації (тобто освоєння не пов'язаних з основним бізнес-напрямком видів виробів або послуг).

12. Складання балансу "життєвих циклів" продуктів з метою отримання синергічного ефекту.

13. Залучення додаткових інвестицій для розвитку підприємства в різних напрямках і вдосконалення діяльності всіх систем підприємства та ін.

У створенні та реалізації продуктової стратегії активну участь беруть підсистеми підприємства маркетингу, наукових досліджень та розробок і виробництва (рис. 5.1.) [72].



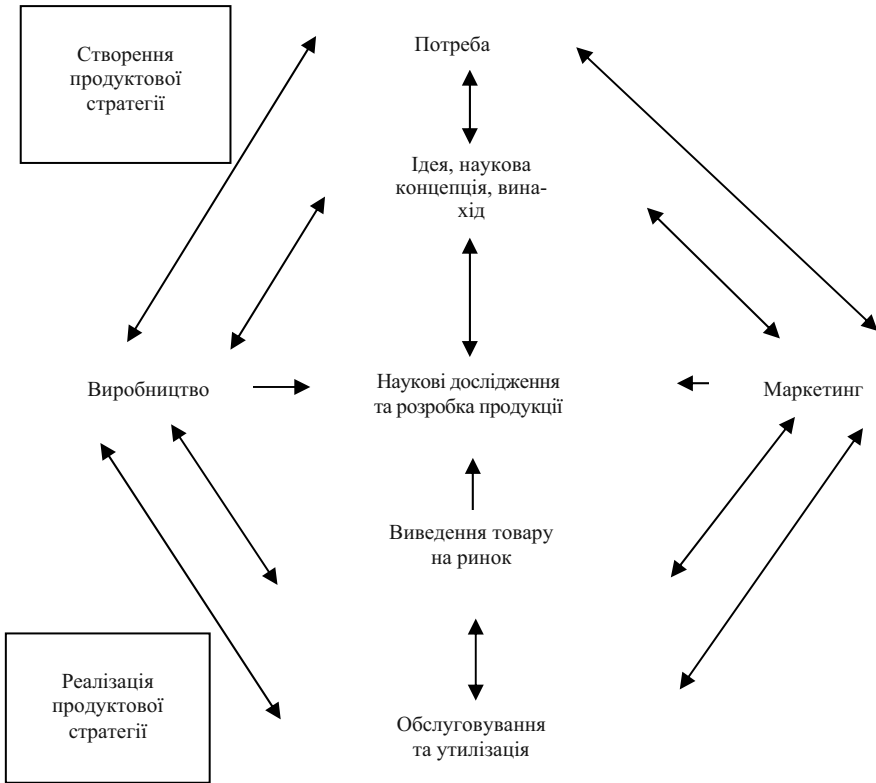


Рис. 5.1. Концепція створення та реалізації продуктової стратегії

Розглянемо окремі варіанти продуктово-товарних стратегій в бізнесі корпорації.

Стратегія концентрації ("стратегічного фокусування") на одному напрямку діяльності тісно пов'язана з реалізацією загальної конкурентної стратегії – лідування на основі зниження витрат.

Підприємства, які обрали зазначену стратегію, мають певні конкурентні переваги:

- високий ступінь спеціалізації та професіоналізація діяльності;
- можливість використання виробничого потенціалу підприємства в найбільш ефективному режимі;

– нагромаджений досвід щодо визначення та опанування найперспективніших підходів до вдосконалення технологій господарювання, виробництва чи задоволення потреб споживачів;

– можливість формування підприємства "кращого з найкращих" за продукцією "стратегічного фокусу".

Продуктово-товарні стратегії диверсифікації застосовуються коли:

– традиційні для підприємства ринки насичені товаром, а попит скорочується (основні товари перейшли у стадію "загасання" у своєму "життєвому циклі");

– підприємство має фінансові ресурси, які можна вкласти в інший бізнес;

– підприємство має наявні можливості (розробки, виробничі потужності, сировина, кваліфіковані кадри) для створення синергічного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності;

– антимонопольне регулювання не дає змоги й надалі розвивати виробництво в освоєній галузі;

– диверсифікація дає змогу скоротити рівень сплати податків за рахунок освоєння напрямків діяльності, де існують пільги;

– диверсифікація дає змогу розвивати перспективні коопераційні зв'язки з прогресивними (науково-дослідними) організаціями з метою формування довгострокових конкурентних переваг;

– диверсифікація створює можливості виходу на міжнародні ринки на основі застосування стратегій спорідненої, неспорідненої та конгломератної диверсифікації.

Конгломератна диверсифікація застосовується для підвищення стійкості підприємства та збільшення прибутковості за рахунок найпривабливіших стратегічних зон.

Конгломератна диверсифікація характеризується освоєнням нових видів продукції, що раніше не були характерні для діяльності підприємства і потребують створення нових підсистем у виробничо-збутовому потенціалі, укладання контрактів з іншими постачальниками для задоволення потреб нових для підприємства споживачів.

Конгломератна диверсифікація здійснюється тільки в конгломераті – різновиді великого комплексу, в якому поєднуються групи підприємств за спрямованістю діяльності організаційних формувань різних галузей, що мають загальний орган управління,

єдиний фінансовий контроль і належать одному власникові.

Конгломератна диверсифікація здійснюється трьома способами:

- злиттям або купівлею нових підприємств;
- створенням нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства;
- створенням спільного підприємства.

Кожний спосіб має свої переваги та недоліки.

Стратегія злиття або купівлі має такі переваги:

- швидке входження в ринок;
- обхід таких бар'єрів, як патенти, недосвідченість персоналу і т.ін.;
- ринкову репутацію;
- швидкий запуск виробництва нової продукції.

Недоліками цієї стратегії є:

- необхідність ризикувати великими сумами;
- примусове злиття, як правило, створює конфліктну ситуацію, при якій переваги не можуть бути використані;
- ціна купівлі фірми залежить від її стану – високої ціни за прибуткову компанію і низької ціни за компанію, яка має в діяльності певні труднощі.

Стратегія створення нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства має такі переваги:

- потреба в менших сумах, які підприємство може виділити на протязі певного періоду;
- "неворожий" вплив на баланс попиту / пропозиції в галузі за рахунок поступового входження в галузь;
- нагромадження власного досвіду з розвитком нового напрямку діяльності;
- можливість планувати темпи власного розвитку з урахуванням темпів розвитку галузі.

До недоліків цієї стратегії слід віднести:

- повільне освоєння нової сфери діяльності, що супроводжується зниженням показників ефективності на підприємстві;
- необхідність створювати новий виробничий потенціал, непрофільний для підприємства, а тому є великий ризик, що не буде досягнуто результатів, на які сподівалися;
- конфлікт між "старими" та "новими" напрямками в боротьбі за інвестиції для розвитку;
- ускладнення виробничо-збутової та управлінської системи з

необхідністю подолання зовнішніх і внутрішніх бар'єрів для розвитку.

Стратегія створення спільного підприємства направлена на утворення такої форми співробітництва підприємств-партнерів, що об'єднує капітал для здійснення спільної виробничої діяльності, управління та розподілу прибутку пропорційно вкладеному капіталу.

До інших продуктово-товарних стратегій відносяться:

– стратегія зменшення розмаху диверсифікації (відсічення зайвого), яка існує у вигляді системи рішень про деінвестування або ліквідацію окремих напрямків діяльності, що допомагає збалансувати "портфель" за рахунок напрямків, що втратили свою конкурентоспроможність і перетворилися в "чорні дірки", в які "провалюються" ресурси організації.

"Відсічення" проводиться у двох формах: надання практично повної незалежності автономним організаційним формуванням та продаж підрозділу підприємства іншому власникові;

– стратегія ліквідації, яка характеризується зупинкою діяльності високоспеціалізованого підприємства або скороченням масштабів діяльності диверсифікованих підприємств на певний період для "розчищення місця" для більш перспективного довгострокового напрямку діяльності;

– стратегія переорієнтації (зміни "стратегічного фокусу") або реструктуризації (зміни співвідношення продуктових стратегій), яка належить до так званих оздоровчих стратегій, тобто вони розробляються тоді, коли підприємство опинилося у складній ситуації, зумовленій різними причинами;

– стратегія переорієнтації, яка характеризується довгостроковими змінами в цільових настановах підприємства з метою подальшого розвитку при подоланні кризової ситуації;

– стратегія зменшення, яка являє собою тимчасовий відступ під впливом негативних умов, що склалися: невизначеності ситуації після прийняття нового закону, погіршення показників структури капіталу; кризової ситуації, яка сформувалася внаслідок дуже швидкого розвитку; труднощів у постачальника або споживача; форс-мажорних обставин тощо;

– комбіновані стратегії, застосування яких зумовлюється факторами, що впливають на діяльність підприємства.

Кінцевий вибір тієї та іншої стратегії, їхніх комбінацій знаходить

вираження в "портфелі" підприємства, на основі чого формується ефективний тип підприємства:

- однопродуктове, яке охоплює одну технологічну стадію виробництва кінцевого продукту галузі;
- однопродуктове, на якому здійснюється кілька стадій виробництва кінцевого продукту галузі;
- однопродуктове, яке здійснює усі стадії переробки продукту;
- вузькодиверсифіковане підприємство, яке має 3–10 збалансованих, споріднених напрямків;
- вузькодиверсифіковане підприємство, в "портфелі" якого існує 3–10 збалансованих, неспоріднених напрямків;
- широкодиверсифіковане підприємство зі збалансованим "портфелем" споріднених напрямків;
- широкодиверсифіковане підприємство з великою кількістю неспоріднених напрямків;
- мультипідприємство, що цілеспрямовано диверсифіковане в різні галузі, де має в кожній з них збалансований "портфель" споріднених напрямків;
- конгломератне підприємство.

## 5.2. Ресурсні стратегії

Одна із головних цілей стратегічного управління на підприємстві – це забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності і їх ефективного використання для як найкращого досягнення поставлених стратегічних цілей.

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;
- розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- визначення "зон стратегічних ресурсів", можливостей їхнього використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання ресурсів;
- використання підходів з позиції логістики щодо системи

реалізації ресурсних стратегій.

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення діяльності корпорації має форму процесу закупівлі. Для постачальника – це етап завершення процесу відтворення; для споживача – етап, на якому фінансові ресурси, грошовий капітал перетворюються в один із елементів виробничого процесу. Діяльність корпорації спрямована на вивчення кон'юнктури ринку з метою забезпечення свого виробничого процесу з найменшими втратами.

Керівники корпорації на основі сформованого "портфеля" визначають кількість, якість, структуру, ціни, терміни поставки та постачальників по окремих видах ресурсів, виходячи з можливостей ринку, потреб споживачів і вимог виробничих процесів, наявних на підприємстві чи запланованих до введення з метою виготовлення необхідної продукції.

Застосування ресурсних стратегій істотно залежить від ситуації на ринках. Зараз на ринках спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів та їхніх взаємодіючих сполучень з широким наборів варіантів "ціна – якість".

Для розробки ресурсних стратегій І. Ансофф [3] пропонує використати підхід, аналогічний з визначенням СЗГ (стратегічних зон господарювання) при розробці продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби підприємства визначити через "зони стратегічних ресурсів" (ЗСР), тобто сегмента ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, які забезпечують ресурсами потреби підприємства, та сприяють виведенню на ринок його товарного асортименту і ритмічному функціонуванню його виробничо-управлінської системи.

Кожне підприємство працює з різними ЗСР і намагається забезпечити себе сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами (рис. 5.2) [72].

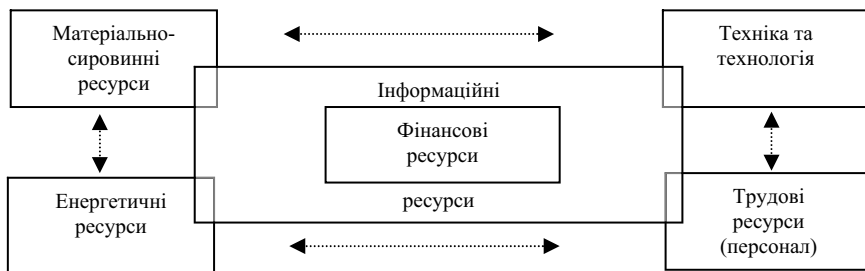


Рис. 5.2. Принципова схема структури та взаємозв'язку ресурсів корпорації

Головне спрямування дій підприємства при використанні ресурсної стратегії – за допомогою координації та розподілу ресурсів між його окремими сферами діяльності досягти визначених цілей, перетворити наявний або сформувати новий виробничий потенціал.

Основні елементи, які враховуються підприємством при розробці ресурсних стратегій, наведені на рис. 5.3 [72].

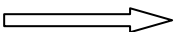
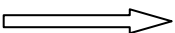
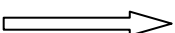
Ресурсні характеристики	Склад ресурсів	
Наявність ресурсів (власних запасів і можливості залучення)	Людські ресурси (персонал) Матеріально-технічні ресурси Фінансові ресурси Інформаційні ресурси	Час (темп) Розміщення (простір)
Розподіл ресурсів	Співвідношення Цілі (проекти) Пріоритети Функції	 Система?
Використання ресурсів	Обмеження (нормативи) Функції Стимули Пріоритети	 Результати?
Поповнення ресурсів	Цілі Структура Обсяги (величина) Можливості	 Стратегії?

Рис. 5.3. Ресурсні стратегії: склад і рух ресурсів

Структура та зміст стратегій залежить від галузевої орієнтації підприємства, характеру виробництва, місцезнаходження, форми власності та рівня управління підприємством.

Кожна галузь характеризується відповідною фондо-, матеріало-, енерго- та трудомісткістю продукції, що випускається. У зв'язку з цим для функціонування підприємства потрібні матеріально-сировинні ресурси, які класифікують на такі групи: сировина; основні матеріали; комплектуючі вироби; допоміжні матеріали; паливо.

Основою 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;

– методи обґрунтування раціональних норм використання ресурсів та їх економії.

У загальному вигляді потреби в матеріальних ресурсах можна розрахувати так:

$$П=О*Н+Зп-Зо, \quad (5.1)$$

де: О – обсяги виробництва певного продукту згідно з обраною продуктово-товарною стратегією; Н – прийняті норми витрат сировини (матеріалу) на одиницю продукції, що забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності; Зп – нормативний перехідний виробничий запас продукту, необхідний для забезпечення безперервного виробництва; Зо – очікуваний запас даного виду продукту на початок планового періоду.



Якщо неможливо обчислити норми витрат на одиницю продукції, як правило, використовують показники витрат ресурсів на певну кількість грошових одиниць (100, 1000 і т.ін.).

Орієнтовну потребу в матеріальних ресурсах на плановий період можна визначити, скориставшись методом динамічних коефіцієнтів:

$$\text{Ппл} = \text{Фр} * \text{Кп} * \text{Кн}, \quad (5.2)$$

де:  $\text{Фр}$  – фактичний обсяг витрат матеріалів на виготовлення продуктів-аналогів за попередній період;  $\text{Кп}$  – коефіцієнт зростання / зменшення обсягу виготовлення продукту в плановому періоді порівняно з попереднім періодом;  $\text{Кн}$  – коефіцієнт збільшення / зниження норм витрат на одиницю продукції, згідно з розробленими для цього заходами (рис. 5.4.) [72].

Найважливішими видами ресурсів, відносно яких насамперед слід передбачити стратегію їх економії, є енергетичні, імпортні та інші ресурси. Кожне підприємство має здійснювати дослідження щодо впровадження імпортно-замінних ресурсів, які зменшують залежність від зовнішніх джерел постачання, економлять валюту тощо.

Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє той чи інший ресурс для досягнення цілей підприємства (наприклад, нафта для нафтопереробного заводу, каталізatori для хімічного виробництва), можливостями його заміни, рівнем впливу цін окремих ресурсів на показники ефективності роботи підприємства.

Важливою проблемою щодо забезпечення виробництва матеріально-сировинними ресурсами є створення запасів. В ідеальному випадку, коли постачання відбувається синхронно, щоденно, відповідно до програми добового випуску продукції, запаси можуть дорівнювати нулю. Якщо потреби в ресурсах не відповідають наявним, створюються страхові "буферні запаси", які компенсують недоліки у постачанні.

Запаси ресурсів підприємства виконують роль амортизаторів між постачанням, виробництвом, системою просування, розподілу та реалізації. Тому в системі управління підприємством виділяють ще й функцію складського господарства, яка стосується розміщення та використання складів, системи зберігання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, внутрішнього транспортування, контролю якості матеріалів тощо.

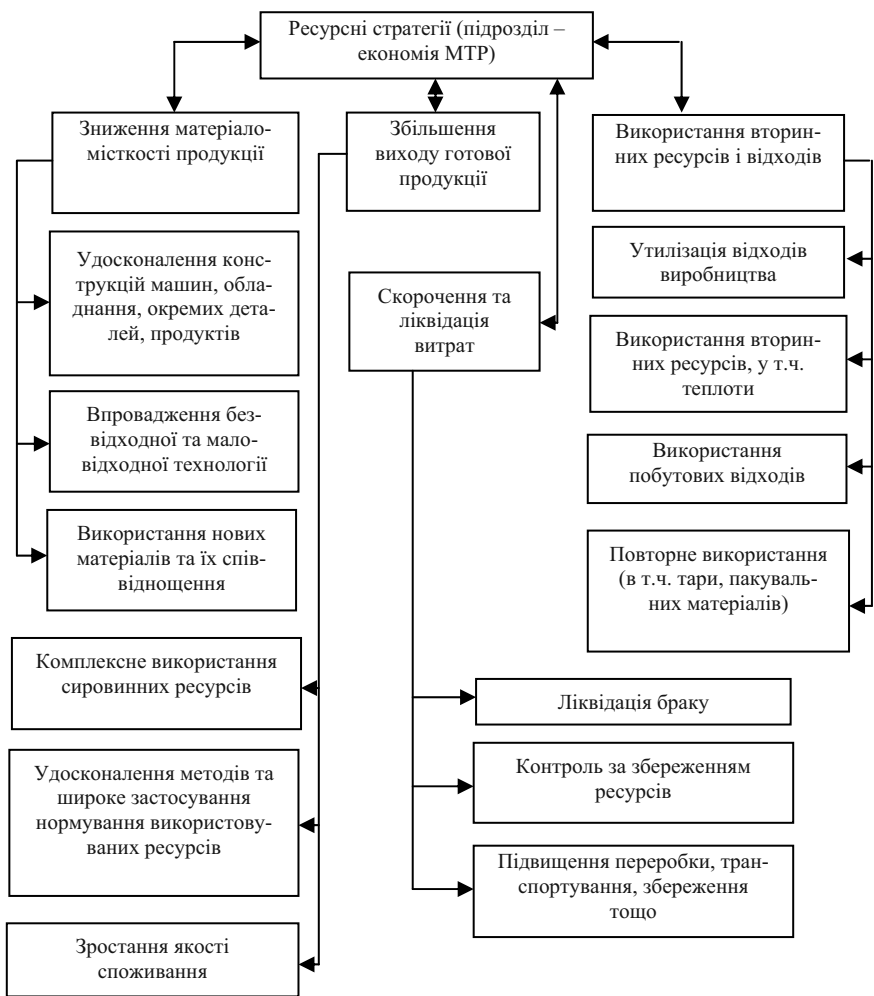


Рис. 5.4. Основні напрямки економії матеріальних ресурсів і їхній вплив на зміст ресурсних стратегій

Залежно від місця, ролі, рівня перетворень у забезпеченні матеріально-сировинними ресурсами підприємства застосовуються різні підходи до змісту ресурсних стратегій:

– розробляти для кожного виду сировини або матеріалу окрему ресурсну стратегію;

- формувати стратегію для групи матеріалів або сировини;
- розробляти комплексну ресурсну стратегію для всього підприємства.

З метою безперервного забезпечення підприємств сировиною, матеріалами, паливом та іншими матеріально-сировинними ресурсами планується певний обсяг оборотних коштів, які складаються із засобів, вкладених у фонди обігу (товарні запаси, грошові ресурси, необхідні для забезпечення безперервного обігу товарів, грошей у розрахунках з постачальниками), та грошей, вкладених в обігові кошти (тара, матеріали для господарських потреб, малоцінні та швидкозношувані предмети, паливо, витрати майбутніх періодів).

Продуктові стратегії задають вимоги до техніки і технології виготовлення продукції певного типу. Підприємства для визначення стратегічних можливостей забезпечення технікою та технологією використовують їхню вартісну форму – основні фонди, до яких належать будівлі, споруди, силове устаткування, передатне обладнання, робочі механізми та апарати, інструменти та приладдя, господарський інвентар, транспорт, відносно яких приймаються рішення про напрямки використання коштів.

Між забезпеченням технікою та виробничими стратегіями існує тісний зв'язок. У натуральному вигляді потреби в окремих видах обладнання, машинах і механізмах визначаються:

- для капітального будівництва та реконструкції підприємства;
- заміни застарілого обладнання на основному, допоміжному та обслуговуючому виробництвах;
- комплектації продукції машинобудування;
- науково-дослідних робіт тощо.

Потреба в машинах та обладнанні залежить від:

- обсягів запланованих робіт згідно з продуктивно-товарними стратегіями;
- комплектації обладнання згідно з планом;
- створення комплексів машин;
- створення або реконструкції виробництва, розширення діючих потужностей;
- заміни обладнання відповідно до нової технології на основі наукових досліджень і розробок;
- темпів розвитку виробництва.

Потреба в кожному виді обладнання для розширення підприємства згідно з визначеними темпами приросту обсягів виробництва (виконання планових обсягів робіт) визначається за формулою:

$$\text{Роб} = \sum \text{Нв} * \text{Опл/Чд} * \text{СДКв} * \text{Квн}, \quad (5.3)$$

де: Нв – норма часу на виготовлення одиниці продукції; Опл – плановий обсяг виробництва; Чд – число днів у плановому періоді; С – число змін роботи у плановому періоді; Д – тривалість робочої зміни; Кв – коефіцієнт використання обладнання з урахуванням ремонту та налагодження; Квн – середній коефіцієнт виконання норм.

Фактором, що забезпечує функціонування підприємства, є його персонал, трудові ресурси, які охоплюють різноманітні групи працівників незалежно від їхньої ролі у процесі виробництва, від функцій, які вони виконують, кваліфікаційного складу тощо.

Для правильного визначення підходу до формування кадрової складової виробничого потенціалу застосовуються такі групування персоналу підприємства:

- промислово-виробничий персонал – працівники, які безпосередньо зайняті у виробництві продукції і підрозділах його обслуговування;

- непромисловий персонал – працівники, які безпосередньо не пов'язані з виготовленням продукції, тобто робітники – ремонтники будівель і споруд, працівники наукових лабораторій, навчальних підрозділів, соціальних закладів тощо.

Специфіка трудових ресурсів полягає в тому, що забезпечення ними підприємства пов'язано з роботою з конкретними особами, які мають не лише професійно-кваліфікаційні характеристики, а й досвід, рівень культури, виховання, статево-вікові відмінності.

Підприємствам необхідно розробляти стратегії відносно трудових ресурсів (персонал-стратегії), які передбачають добір, заміщення, закріплення, просування, навчання, перекваліфікацію, оцінку роботи персоналу, звільнення кадрів тощо.

Системний підхід до забезпечення підприємства трудовими ресурсами і процесу розвитку та навчання персоналу наведено на рис. 5.5 і 5.6 [72].

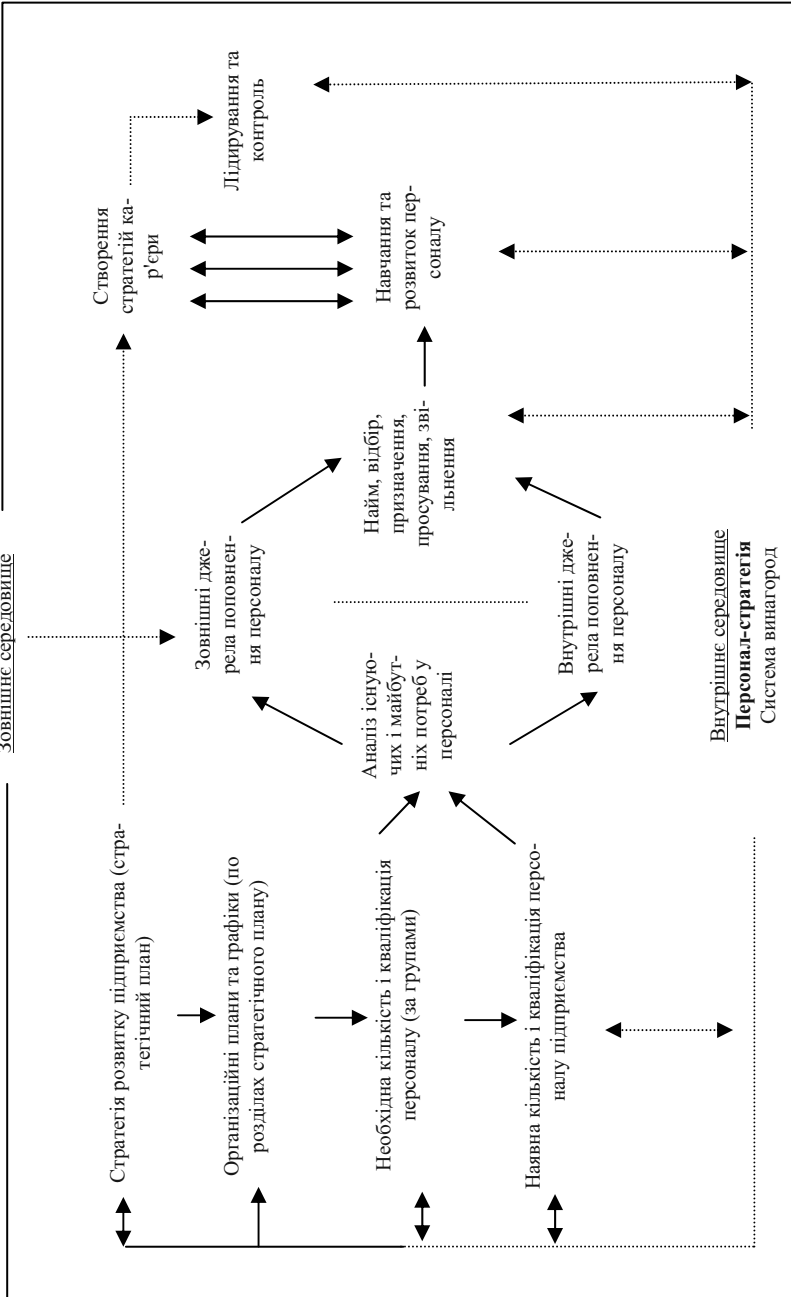


Рис. 5.5. Системний підхід до забезпечення підприємства трудовими ресурсами

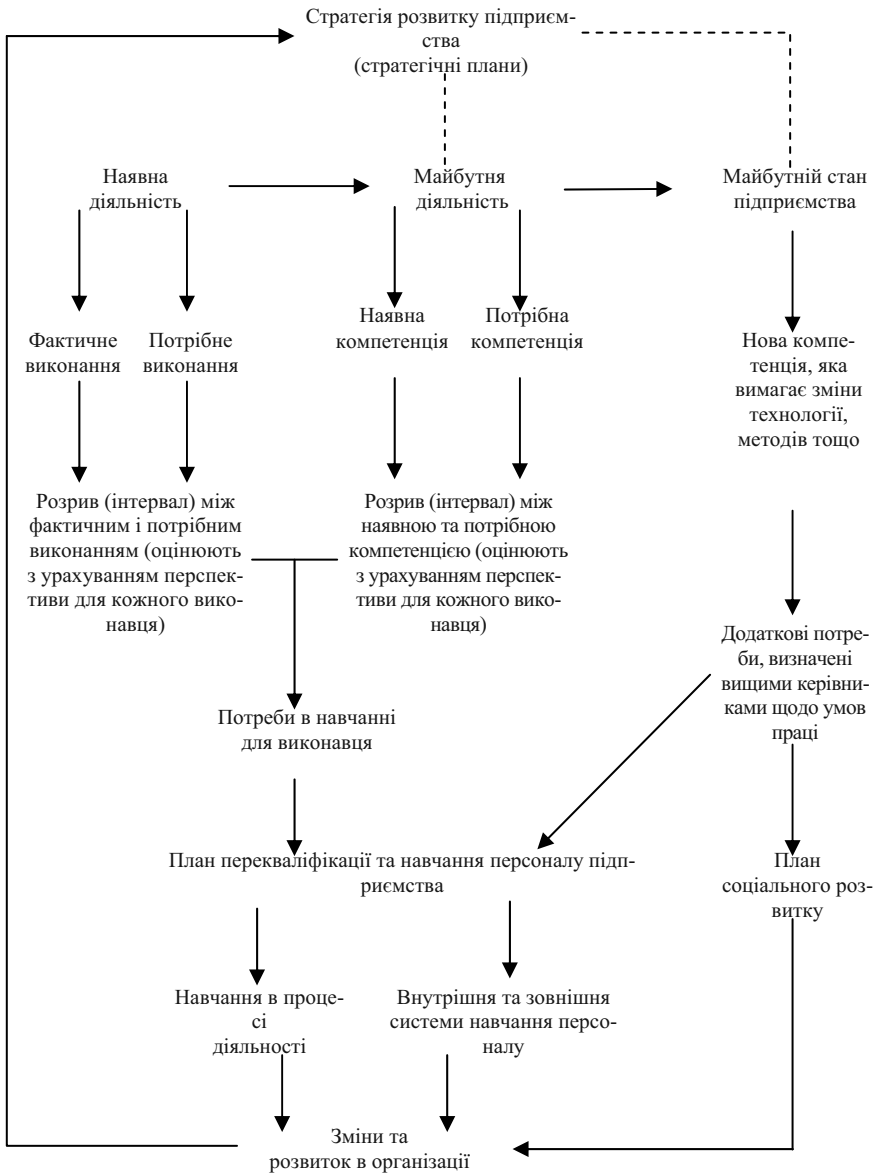


Рис. 5.6. Формування "людського капіталу": процес розвитку та навчання персоналу

Фінансові ресурси, їхні обсяги та джерела формування є фундаментом виконання всіх інших елементів "стратегічного набору". Основними джерелами формування фінансових ресурсів підприємства є власні джерела (прибуток, амортизація, випуск нових акцій, реалізація основних фондів тощо), позичкові (нові боргові зобов'язання у вигляді довго- та короткострокових кредитів, застав, векселів тощо), пряме бюджетне фінансування та благодійна допомога.

Керівництву підприємства необхідно постійно балансувати між коротко- та довгостроковими ефектами при використанні фінансових ресурсів з метою:

- збільшення внутрішньої вартості капіталу;
- досягнення високих темпів зростання доходів і дивідендів на одну просту акцію;
- скорочення зовнішніх джерел фінансування за рахунок покращання співвідношення власного та позичкового капіталу;
- вдосконалення структури капіталу підприємства на основі співвідношення між основним та оборотним капіталом.

Стратегіями використання фінансових ресурсів на підприємстві є:

- вкладання капіталу у "цільові ринки" – географічні, певного товару тощо;
- інвестування в реальний основний капітал на створення нових потужностей; модернізацію виробництва, придбання устаткування, інструментів, приладів, в акції тощо;
- зменшення або збільшення оборотного капіталу в результаті стратегічних вкладень;
- інвестування розвитку окремих підсистем підприємства – науково-дослідних робіт, маркетингу, систем управління та ін.;
- використання фінансових ресурсів на виплату дивідендів, погашення дебіторської заборгованості, формування стратегічних загальнокорпоративних (страхових, ризикових) фондів.

Система фінансових стратегій потребує обґрунтування потрібних можливих інвестицій для їхнього виконання, направлених на:

- створення, розгортання та управління активами;
- використання та закріплення капіталу у виробничому функціонуванні;
- розробку заходів щодо якнайбільшого зростання капіталу.

Інформаційні ресурси є необхідною умовою та елементом будь-

якої сучасної виробничої діяльності.

Інформація регулює споживання ресурсів, заміну одних іншими, а також їх економію, оскільки містить передовий досвід функціонування процвітаючих підприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Інформація нині стає новим джерелом доданої вартості (рис. 5.7) [72], невід'ємною складовою виробничого потенціалу підприємства, оскільки існує та впроваджується у вигляді результатів наукових розробок, проектів і конструкторських рішень, а також у вигляді знань, навичок і досвіду персоналу підприємства. Інформація як ресурс має найбільшу цінність у такому вигляді:

- даних про ринки збуту, потреби та іншої маркетингової інформації;
- науково-технічних розробок нових продуктів, матеріалів, технологій тощо;
- методик сучасних форм і методів планування, аналізу тощо;
- розробок відносно організації виробництва, праці та управління;
- пакетів програм для обробки економічної, науково-технічної, соціально-політичної інформації, для підтримки системи прийняття рішень на виробництві;
- документів, законів, інструкцій тощо, які регулюють діяльність підприємства та його зв'язки із середовищем;
- банки даних і знань загального та спеціального спрямування тощо.



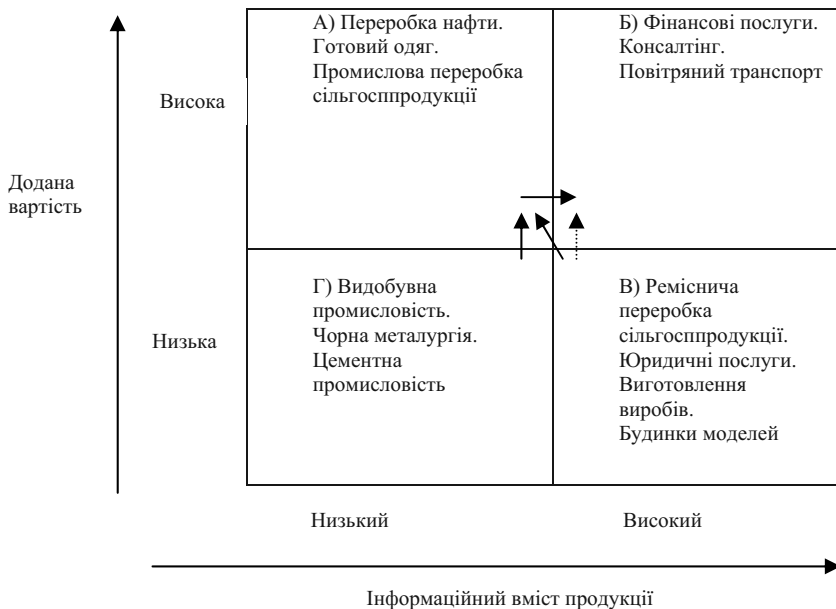


Рис. 5.7. Залежність інформаційного вмісту продукції та рівня доданої вартості

Інформація поєднує всі ресурси в систему певного типу з характерними ознаками – виробниче підприємство конкретної галузі, наукову організацію чи державну установу, що різняться комбінацією ресурсів.

Енергетичні ресурси для кожного підприємства є чинником, що лімітує. Енергія в сучасному виробництві виконує роль знаряддя праці, безпосередньо впливає на предмет праці і перетворює його в кінцеву продукцію. Підприємство для здійснення виробничих можливостей повинно скласти енергетичний баланс, тому що енергія має властивість трансформуватися з одного виду в інший. Так, у матеріальному виробництві споживання енергії обернено пропорційне витратам робочої сили (жива праця заміщується машиною).

Стратегії енергетичних ресурсів пронизують усю виробничу діяльність держави; стратегії енергопостачання розробляються для окремих регіонів, галузей, підприємств і відомств. Вони мають

форму енергетичних програм і забезпечують взаємозв'язок та взаємопогодженість для різних суб'єктів господарювання. Виходячи зі специфічних особливостей енергопостачання в Україні, кожне підприємство повинно враховувати державну політику у цій сфері, враховувати інтереси виробників при формуванні енергетичних потоків і взаємовідносин між виробниками, постачальниками та споживачами.

### 5.3. Функціональні стратегії

Створення будь-яких матеріальних благ на підприємстві тісно пов'язано з його управлінням. Сутність процесу управління розкривається через функції.

Функції управління, що виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, визначають види діяльності підприємства, які відбивають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним.

На сучасному підприємстві виділяють такі основні функції, які пов'язані з маркетингом, фінансами, науковими дослідженнями та розробками, виробництвом, постачанням, кадрами, загальним управлінням, здійснення яких відбувається за допомогою реалізації відповідних стратегій.

Стратегія маркетингу – це стратегія організацій, орієнтованих на ринкові цінності, оскільки вона забезпечує обґрунтування його ринкової спрямованості.

Стратегія маркетингу включає чотири основних стадії:

- аналіз співвідношень "споживач – товар";
- визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
- створення стратегій "Маркетинг – Мікс" (комплекс маркетингових прийомів);
- виконання та контроль маркетингової стратегії.

Схему здійснення функцій маркетингу на підприємстві наведено на рис. 5.8 [72].

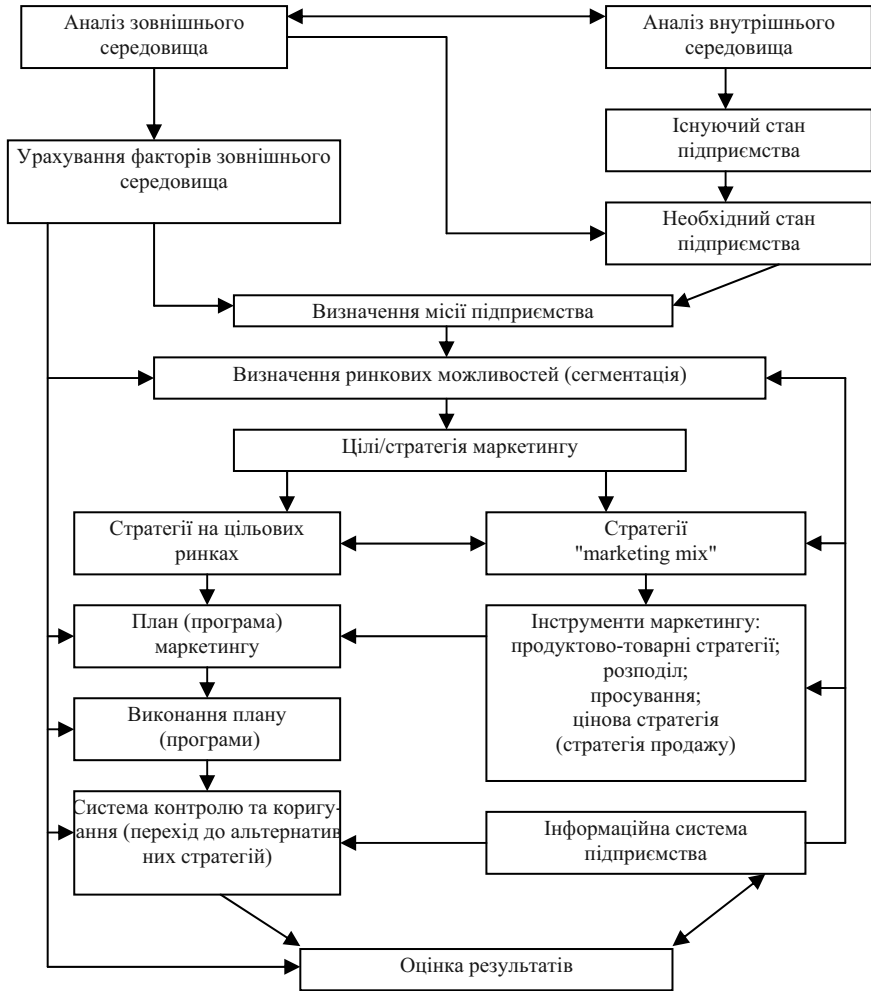


Рис. 5.8. Загальна схема здійснення функції маркетингу на підприємстві

Маркетингова стратегія має два основних орієнтири – ринок і продукт – та дві складові – продуктово-товарну складову стратегію, яка стосується більшою мірою процесу виготовлення та створення споживчих якостей, та товарну складову стратегії, що пов'язана з процесом збуту та реалізації.

Продуктово-товарні стратегії базуються на "портфелі"

підприємства (диверсифікаційний набір товарного асортименту), ціні та якості продукції.

Підприємство може реалізувати традиційні для нього товари, модифікувати їх або знімати з ринку, створювати новий товар.

При освоєнні нових продуктово-товарних стратегій службі маркетингу підприємства необхідно розв'язувати такі завдання:

- визначити характер впливу нових продуктово-товарних стратегій на обсяги продажу тих виробів, що вже виготовляються підприємством (можливість заповнення "стратегічної прогалани");

- оцінювати тривалість "життєвого циклу" товару та його експортні можливості;

- аналізувати конкурентоспроможність товару та можливість виготовлення аналогічних товарів конкурентами;

- визначити еластичність попиту товару за ціною, витратами на рекламу та інших заходів системи ФОПСТИЗ;

- розраховувати обсяги прибутків при різних варіантах витрат на маркетинг;

- визначити очікувану частку ринку для розрахунків необхідних для підприємства обсягів виробництва (з метою ефективного використання виробничого потенціалу);

- організувати дослідження ринку, в тому числі через організацію випробного продажу для зондування ринку.

Іншими різновидами маркетингової стратегії є:

- стратегія каналів розподілу товарів, яка передбачає застосування відповідних стратегій інтеграції з посередниками каналів;

- стратегія просування товару на ринок за допомогою реклами, застосування стратегії "проштовхування" по збереженню "своїї" частки ринку за рахунок "свого товару" на основі гнучкої системи цін, спеціального сервісу, рекламного розпродажу, які проштовхують товари через систему розподілу та стратегії "витягування", яка передбачає створення у споживача стійкого уявлення про торгову марку, під якою можна реалізовувати групи товарів;

- стратегія ціноутворення, яка базується на встановленні ціни в залежності від ринкової кон'юнктури (рис. 5.9) [31].

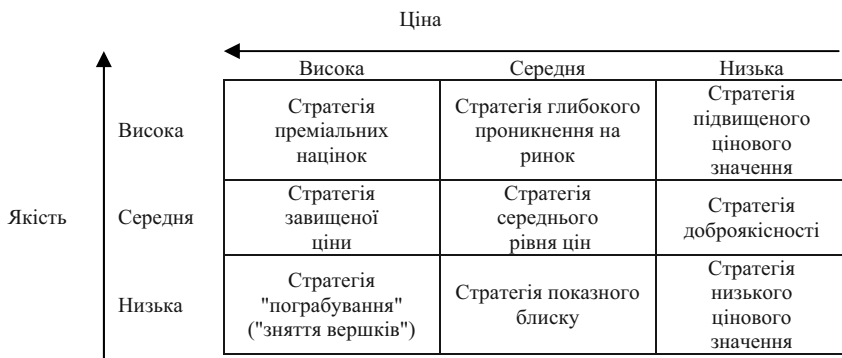


Рис. 5.9. Модель стратегій системи "ціна – якість"  
(за Ф. Котлером)

Стратегія фінансування є базою для створення, збереження, змін фінансових ресурсів, визначення їхнього оптимального використання для досягнення цілей підприємства; вона зумовлює природу та напрямки організації фінансових відносин як всередині так і поза межами підприємства.

Розробка фінансових стратегій базується на таких принципах:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- найефективніше фінансування розширення та підтримки окремих підсистем і підприємства в цілому;
- прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;
- фінансового контролю та аналізу діяльності підприємства.

Фінансова стратегія розробляється на основі:

- аналізу господарської діяльності, який визначає можливість сплачувати короткострокові зобов'язання, межу фінансування за рахунок позики; ефективність використання ресурсів, ефективність використання ресурсів, ефективність управління (прибутковість, рентабельність);
- оцінки фінансових можливостей, яка встановлює нинішній та майбутній потенціал фондоутворення, розміри та джерела фінансування загальнокорпоративної стратегії.

Обґрунтована фінансова стратегія є основою для забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі. Найважливішими її частинами є: прийняття рішень про доцільну для

підприємства структуру капіталу, тобто його співвідношення між основним і оборотним, власним і залученим; способи збільшення активів і розподілу прибутку тощо. Фінансова стратегія передбачає відносини з фінансовими, страховими і кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком, підрозділами всередині підприємства.

Різновидами фінансової стратегії є:

1. Стратегії кредитування, які передбачають короткострокові кредити (кредитні лінії, кредитні банківські білети; рахунки, отримані в результаті факторингових операцій) та довгострокові кредити (іпотечні позики, облігації, комерційні папери).

2. Стратегія розміщення акцій, яка передбачає їх часткове розміщення; пропозиції для відкритого продажу; співвідношення простих і привілейованих акцій тощо.

3. Стратегія рефінансування, яка передбачає придбання власних акцій, ліквідацію боргів за рахунок продажу акцій; управління грошовими потоками, направлення частки прибутку на фінансування подальшого розвитку підприємства тощо.

4. Стратегії використання дивідендів, які передбачають сплату дивідендів, сплату підвищених або знижених дивідендів; призупинення сплати дивідендів.

5. Стратегія заборгованості, яка визначає сталість підприємства на основі кредитоспроможності.

6. Стратегія фінансування діяльності підприємства на нове будівництво, придбання нових підприємств; оновлення; реконструкцію, модернізацію основних фондів; запровадження нових технологій; виконання соціальних програм тощо.

Стратегія наукових досліджень та розробок (НДДКР) застосовується в наукомістких галузях і на підприємствах, що змагаються за свою конкурентоспроможність.

Мета орієнтації стратегії на дослідження полягає у відкритті нових наукових концепцій, взаємозв'язків, які мають потенційне комерційне значення, і характеризується індивідуальним характером робіт, постійним відбором проектів для забезпечення своєчасної зміни їхнього статусу та пріоритету.

Мета орієнтації на розробки полягає у використанні знань для реалізації прибуткових рішень і характеризується регулярним здійсненням контролю за забезпеченням досягнення цілей, своєчасному виходу на ринок у визначені терміни та у визначених

межах витрат.

Конструкторсько-технологічні розробки сприяють зростанню прибутковості підприємства, оскільки дають змогу:

- знижувати собівартість продукції за рахунок досконаліших матеріально-технічних ресурсів та їхнього використання, а також якісних виробничо-технологічних процесів;

- забезпечувати нарощування обсягів виробництва та продажу продукції, що має попит, на тих самих потужностях або на створюваних продуктивніших;

- створювати нові умови для виробництва конкурентоспроможних, нових продуктів тощо.

Здійснення стратегії НДДКР базується на застосуванні таких її різновидів:

- захисної стратегії, яка направлена на збереження позицій на ринку, підтримування життєвого циклу продукції;

- наступальної стратегії, яка основана на розробці нових технологічних рішень для реалізації стратегій зростання;

- стратегії проникнення, яка базується на оптимальному варіанті виходу на ринок з використанням нових технологій;

- стратегії реакції, яка направлена на протиставлення "технологічному прориву" з боку конкурентів;

- комбіновані стратегії, тобто захисно-наступальні, які застосовуються тоді, коли має місце значний рівень капіталомісткості фундаментальних та прикладних розробок.

Стратегія НДДКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів у тій галузі та в той період, на який розробляється стратегія.

Вдосконалення існуючої технології – це рушійна сила розвитку підприємства. Порівнянням етапів розвитку технології виділяють чотири стратегії застосування технології (рис. 5.10) [3]:

- стратегії продовження використання існуючої технології ("виграшне парі");

- стратегії поліпшення використання існуючої технології ("надійна готівка");

- стратегії "зняття врожаю" ("принада");

- стратегії відмови від використання, ліквідації технологічного процесу ("загін для худоби").

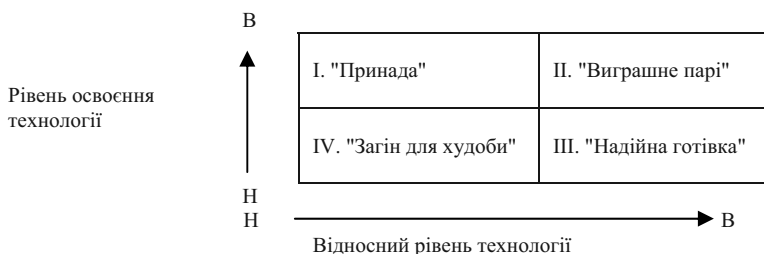


Рис. 5.10. Портфель технологій (розробка фірми "Сімена")

Стратегія НДДКР – це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що і забезпечує підприємству стратегічний розвиток.

Кожна інновація потребує значних інвестицій. Існує тісний зв'язок: чим більш технологічною є інновація, тим більші загальні витрати потрібні для її створення та освоєння.

Існує кілька різних типів модифікації інноваційної стратегії:

- традиційна, яка направлена на підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі; її результатом є поступове відставання в техніко-технологічному відношенні;

- опортуністична, яка орієнтована на продукт, що не потребує високих витрат на НДДКР; її результатом є можливий виграш за рахунок монопольної присутності на ринку;

- імітаційна, яка передбачає закупки ліцензій з мінімальними витратами на власні НДДКР; її результатом є успіх за умови високої спеціальної кваліфікації та постійної підтримки досягнутого рівня;

- оборонна, яка передбачає не відставати від інших; використовується на невеликих підприємствах;

- наступальна, яка передбачає бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу.

Стратегії виробництва тісно пов'язані з необхідністю здійснення швидких змін у виробничих процесах. При визначенні стратегій виробництва враховуються такі параметри:

- обсяги продукції, які необхідно забезпечити;

- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим "портфелем";



– масштаби виробничого потенціалу (виробничої потужності), рівень його гнучкості;

– швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі;

– досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості.

Виробничі стратегії формуються з урахуванням таких основних чинників:

– обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;

– час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції;

– оцінка відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;

– цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;

– техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу;

– інноваційна здатність управлінського персоналу;

– рівень впливу складових середовища прямого впливу (конкуренти, партнери, постачальники та ін.) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Рівень виробництва значною мірою формує конкурентну позицію і, навпаки, ринкові чинники впливають на зміст та характеристики виробничих стратегій.

Взаємозв'язок ринкових і основних виробничих стратегій показано на рис. 5.11 [72].

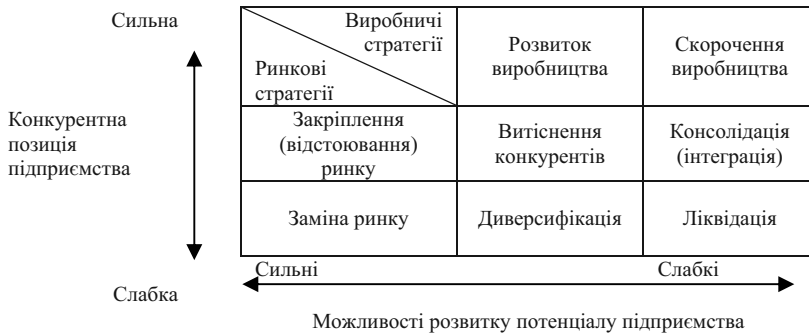


Рис. 5.11. Взаємозв'язок ринкових і основних виробничих стратегій підприємства

Виробничі стратегії формуються на базі продуктових стратегій і прийняття відповідних рішень щодо:

- придбання або організації (побудови) нового виробництва;
- модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв;
- удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, співвідношення між ними;
- налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Порядок розробки виробничої стратегії наведено на рис. 5.12 [72].

Найбільш поширеними стратегіями виробництва є: реструктуризація, спеціалізація, диверсифікація, зниження собівартості (трудомісткості), диференціація, концентрація.

До базових стратегій реструктуризації підприємства відносяться: заміна керівництва; продуктово-ринкова переорієнтація; зростання через придбання; організаційні зміни; реструктуризація боргу; посилення централізованого фінансового контролю; залучення інвестицій; удосконалення маркетингу; зниження витрат; скорочення активів, які використовуються, коли підприємство є збитковим чи опинилося в скруті; поява нових товарів та технологій або відбуваються істотні кадрові зміни в корпорації; придбання нової фірми за рахунок продажу низькорентабельних підрозділів тощо.

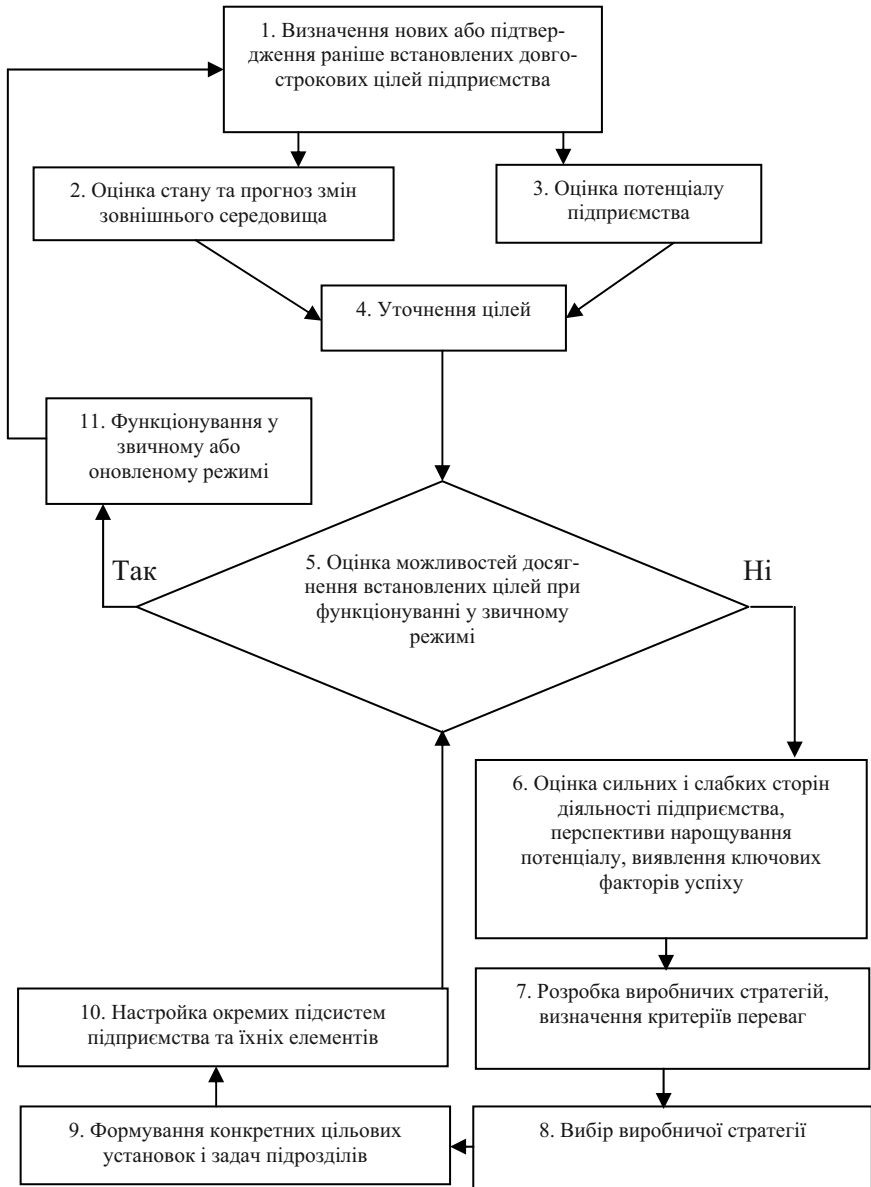


Рис. 5.12. Схема розробки виробничої стратегії

До стратегії спеціалізації відносяться стратегії концентрації і диференціації продукції, диверсифікації в суміжні або нові галузі, вертикальна інтеграція, створення спільних підприємств та ін. Розглянемо їх зміст.

Конкретними видами стратегії диверсифікації підприємства є:

- стратегія входження в нові галузі (поглинання, злиття, спільне підприємство);
- стратегія диверсифікації в споріднені галузі;
- стратегія диверсифікації в неспоріднені галузі;
- стратегія реструктуризації, відновлення та економії;
- стратегія багатонаціональної диверсифікації;
- стратегія згортання та ліквідації, застосування якої забезпечує: зниження витрат; ширше охоплення ринку; більший доступ до продавців; більш ефективне використання обслуговуючого персоналу (менше простоїв); оперативніше реагування на звернення покупців; зміцнення іміджу підприємства; збільшення впливу на дистриб'юторів; краще використання виробничих потужностей; зниження питомих витрат на транспортування; збільшення довіри покупців тощо.

Стратегія зниження собівартості (трудомісткості) підприємства базується на спрощенні процедури розробки товару; реінжинірингу основних виробничих процесів; відмові від непотрібних функцій товару; використанні менш капіталомісткої технології; залученні дешевих матеріалів та комплектуючих виробів, скороченні витрат оптово-роздрібною ланки; розміщенні виробничих потужностей ближче до споживача (постачальника); удосконаленні вертикальної інтеграції "вперед – назад"; концентруванні на обмеженому переліку вимог споживача до набору товарів чи послуг.

Стратегія диференціації підприємства проявляється в особливостях товару, сервісу, потужності, технології, надійності та безпечності товару тощо, що дозволяє підвищувати рівень виконання робіт на замовлення споживачів, виготовляти товар з кращим дизайном, розширювати можливості використання продукції, підвищувати вимоги щодо дотримання стандартів у процесі виготовлення продукції, постійно пропонувати споживачам нові модифікації товару, забезпечувати вимоги споживачів, які постійно зростають.

Ефективність стратегії диференціації дає змогу виробнику продукції: скоротити витрати на матеріально-технічне забезпечення, матеріали,

напівфабрикати, комплектуючі; скоротити термін зберігання товару, фінансові витрати, затрати праці; знизити витрати на технічний персонал і на обслуговування та ремонт обладнання; підвищити ефективність виробничих процесів; скоротити викиди непотрібних відходів та матеріалів тощо.

Стратегія концентрації підприємства базується на перевагах розглянутих вище стратегій.

Стратегія управління персоналом. Трудові ресурси підприємства (персонал) потребують відповідних стратегій управління ними.

Цілями персонал-стратегій є :

- формування кадрової стратегії та "кар'єрних стратегій", які враховують природу "людського ресурсу", що розвивається, змінюється професійно, впливаючи на розвиток усього підприємства;

- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства;

- формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як всередині підприємства, так і за його межами;

- дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;

- оформлення необхідних документів, що відбивають найняття, просування, звільнення кадрів згідно з вимогами державної звітності;

- формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, що сприяє кращому розв'язанню поточних проблем.

Основними стратегіями управління персоналом є:

1. Стратегія добору і навчання, яка передбачає найняття і переміщення персоналу всередині підприємства, його заміну, організацію навчання тощо.

2. Стратегія винагороди та мотивації, яка передбачає балансування винагороди та прибутків; використання системи оцінки "робочого внеску" в результати; системи участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації тощо.

3. Стратегія формування трудових відносин, яка передбачає участь персоналу в управлінні, стосунки із профспілками; адаптацію до системи державного регулювання трудових відносин тощо.

Стратегія матеріально-технічного забезпечення дає змогу вирішити такі проблеми:

- вдосконалення процесів управління процесами матеріально-

технічного забезпечення;

- створення ефективного механізму управління запасами;
- налагодження ефективної системи зв'язків з постачальниками окремих видів ресурсів;
- створення механізму стимулювання раціонального використання, заміни окремих ресурсів і комплексного використання вторинних ресурсів.

Стратегія матеріально-технічного забезпечення відображає рух матеріальних потоків від замовлень до оформлення контрактів, в яких чітко визначаються умови, обсяги, ціни, терміни поставок ресурсів. Процес організації закупівель показано на рис. 5.13 [72].



Рис. 5.13. Процес організації закупівлі ресурсів

Різновидами стратегій матеріально-технічного забезпечення та постачання є:

1. Стратегія залучення нових внутрішніх джерел задоволення потреб у матеріально-технічних ресурсах.
2. Стратегія використання нових зовнішніх джерел.
3. Стратегія заміни матеріалів або постачальників.
4. Стратегія впровадження прогресивних норм витрат ресурсів.
5. Стратегія організації централізованого постачання.
6. Стратегія організації децентралізованого постачання матеріально-технічних ресурсів.

Стратегія розвитку загального управління стосується таких напрямків:

- розвиток і перебудова загальної структури управління підприємством, окремими виробництвами, цехами та іншими ланками;
- вдосконалення системи роботи з керівними кадрами;
- розвиток технології процесів управління тощо.

Вихідними даними для розробки стратегії загального управління є:

- загальні цілі, стратегії та критерії розвитку підприємства;
- стратегії раціоналізації підсистем управління по окремих функціях (маркетингу, НДДКР, виробництву, персоналу тощо);
- аналітичні матеріали для дослідження системи управління, організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо різних напрямків і можливостей розвитку організаційної системи;
- результати наукових досліджень, вітчизняний та зарубіжний передовий досвід побудови систем управління підприємств, що працюють ефективно;
- законодавчі документи, норми та нормативи для побудови системи управління підприємств різного типу.

Порядок розробки стратегії розвитку загального управління наведено на рис. 5.14.

Стратегії розвитку окремих функціональних підрозділів (згідно з функціональними стратегіями)

Загальні цілі, задачі, критерії ефективності раціоналізації системи загального управління

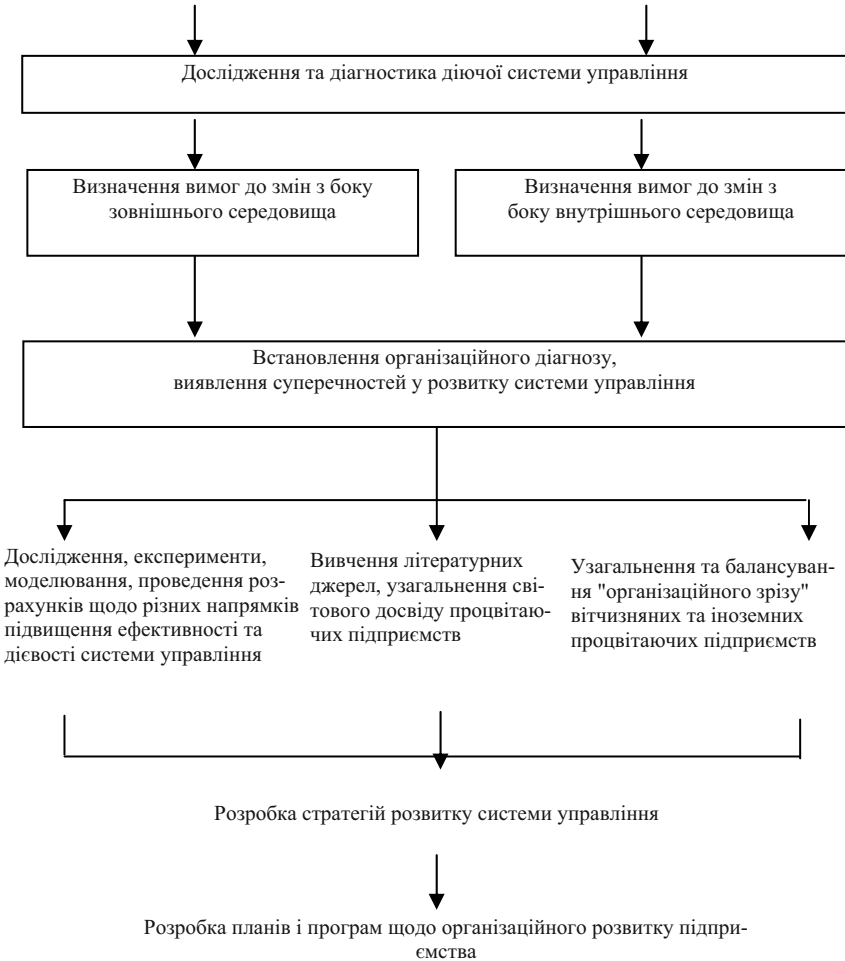


Рис. 5.14. Порядок розробки функціональної стратегії "загальне управління" [72]



Різновидами стратегій загального управління є:

1. Стратегії формування та вдосконалення системи управління, які передбачають: розподіл праці та створення спеціалізованих підрозділів; універсалізацію діяльності управлінських ланок; централізацію системи управління; децентралізацію системи управління; підвищення ефективності роботи системи управління; забезпечення гнучкості організаційних структур за рахунок впровадження підприємницьких ланок.

2. Стратегії технічного забезпечення системи управління, які передбачають розширення можливостей центрального процесора; придбання нового центрального процесора; розширення існуючих розподільчих мікропроцесорів; придбання нових процесорів і мереж; використання централізованого допоміжного програмного забезпечення; використання децентралізованого допоміжного програмного забезпечення.

3. Стратегія балансування "стратегічного набору" через інформаційну систему, яка передбачає створення та експлуатацію системи спостереження за ситуацією в зовнішньому та внутрішньому середовищі; автоматизацію рутинної діяльності підприємства; впровадження системи підтримки управлінських рішень; створення інформаційних систем для поліпшення обслуговування замовників; створення нових варіантів інформаційних систем "на продаж" тощо.

4. Соціальна стратегія. Стратегія підприємства в соціальній сфері спрямована на:

- здійснення соціальної політики відповідно до суспільних норм (вимог);
- налагодження системи мотивацій, заохочень для ефективного своєчасного реагування на соціальні проблеми;
- створення структури для політичних дій;
- здійснення змін організаційного спрямування для забезпечення компетентного розв'язання соціальних проблем тощо.

## Питання для самоконтролю

1. Яка необхідність застосування підприємством продуктово-товарної стратегії?
2. В якому порядку відбувається здійснення продуктивних стратегій на підприємстві?
3. Охарактеризуйте концепцію створення та реалізації продуктової стратегії.
4. Які сутність та конкурентні переваги продуктово-товарної стратегії концентрації?
5. Який зміст продуктово-товарної стратегії диверсифікації?
6. Який зміст продуктово-товарної стратегії конгломератної диверсифікації?
7. Якими способами здійснюється конгломератна диверсифікація?
8. Які переваги та недоліки мають варіанти конгломератної диверсифікації?
9. Охарактеризуйте варіанти продуктово-товарної стратегії: стратегію зменшення розмаху диверсифікації; стратегію ліквідації; стратегію реструктуризації; стратегію переорієнтації; стратегію тимчасового зменшення; стратегію зміни стратегічного фокусу.
10. Які ефективні типи підприємства формуються на основі вибору стратегії діяльності підприємства?
11. Які завдання вирішують розробка та здійснення ресурсних стратегій?
12. Який зміст та значення ресурсних стратегій?
13. Дайте визначення "стратегічних зон господарювання" та "зон стратегічних ресурсів".
14. Назвіть основні елементи ресурсних стратегій?
15. Як розраховується потреба у ресурсах підприємством?
16. Які основні напрямки економії матеріальних ресурсів при застосуванні ресурсних стратегій?
17. Яке значення має створення запасів матеріально-сировинних ресурсів?
18. Назвіть підходи до змісту ресурсних стратегій залежно від рівня перетворень у забезпеченні матеріально-сировинними ресурсами підприємства.
19. Як визначається потреба в окремих видах обладнання, машинах та механізмах при застосуванні ресурсних стратегій?
20. Охарактеризуйте системний підхід до забезпечення підприємства трудовими ресурсами.

21. Як здійснюється процес розвитку та навчання персоналу – "людського капіталу" підприємства?
22. Назвіть стратегії використання фінансових ресурсів.
23. Яке значення мають інформаційні ресурси?
24. Охарактеризуйте залежність інформаційного вмісту продукції та рівня доданої вартості.
25. Яку роль виконують енергетичні ресурси?
26. Яка суть і склад маркетингової стратегії?
27. Яка схема здійснення функції маркетингу на підприємстві?
28. Який зміст стратегії "Маркетинг-Мікс"?
29. Які завдання розв'язуються при освоєні нових продуктово-товарних стратегій службою маркетингу на підприємстві?
30. Які існують різновиди маркетингової стратегії і який їх зміст?
31. Які різновиди маркетингової системи "ціна-якість"?
32. Яка суть, принципи і підходи розробки стратегії фінансування?
33. Які існують різновиди фінансової стратегії і який їх зміст?
34. Яка мета та зміст стратегії наукових досліджень та розробок (НДДКР)?
35. Які існують різновиди стратегії наукових досліджень та розробок (НДДКР) і який їх зміст?
36. Охарактеризуйте значення технології в розвитку підприємства та різновиди стратегії технології (розробка фірми "Сіменс").
37. Яка сутність стратегії інновації і які існують її різновиди?
38. Які параметри враховуються при визначенні стратегії виробництва?
39. Під впливом яких чинників формуються виробничі стратегії?
40. Охарактеризуйте взаємозв'язок ринкових і основних виробничих стратегій підприємства.
41. Який порядок (схема) розробки виробничої стратегії?
42. Який зміст виробничої стратегії реструктуризації?
43. Які стратегічні можливості спеціалізованих підприємств в залежності від темпів розвитку і їх конкурентної позиції на ринку?
44. Які види виробничої стратегії диверсифікації підприємства?
45. Яка суть і зміст виробничої стратегії зниження собівартості?
46. Яка сутність і зміст виробничої стратегії диференціації?
47. Яка суть, ціль і різновиди функціональної стратегії управління персоналом?
48. Які проблеми розв'язує функціональна стратегія матеріально-технічного забезпечення?
49. Охарактеризуйте процес організації закупівлі ресурсів для

здійснення стратегії матеріально-технічного забезпечення.

50. Які різновиди стратегії матеріально-технічного забезпечення та постачання?

51. Які напрямки діяльності забезпечує здійснення функціональної стратегії розвитку загального управління?

52. Розкрийте порядок розробки функціональної стратегії "загальне управління".

53. Які різновиди функціональної стратегії розвитку загального управління та їх зміст?

54. Яка направленість функціональної соціальної стратегії?

## Розділ 6 СТРАТЕГІЯ "ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ" КОРПОРАЦІЇ

### 6.1. Стратегія виживання корпорації

*Стратегія виживання* – це захисна стратегія, яка базується на застосуванні таких конкретних стратегіях: стратегія оборони, стратегія напрямку дій в конкретних зрізах діяльності підприємства, стратегії для слабкого бізнесу, альтернативні стратегії. Необхідність застосування складових стратегій виживання перш за все визначається рівнем собівартості продукції підприємства, мінімальним рівнем рентабельності, часткою ринку, кількістю працівників та іншими показниками.

Мета стратегії оборони – знизити ризик бути атакованим, уникнути значних втрат за атаки конкурентів, зменшити тиск конкурентів; запобігти атакам та перешкодити атакуючим діям конкурентів, не допустити занепаду діяльності організації.

Для досягнення зазначених цілей підприємство змушене здійснювати низку дій:

- розширювати номенклатури продукції для заповнення вільних ринкових ніш;
- розробляти товар з кращими, ніж у конкурентів, характеристиками;
- пропонувати товар за нижчими, ніж у конкурентів, цінами;
- удосконалювати канали розподілу товару за рахунок укладання особливих угод з дилерами та дистриб'юторами;
- надавати посередникам значні знижки;
- навчати споживачів користуванню товаром на вигідних для них умовах;
- підтримувати попит на товар серед споживачів;
- збільшувати обсяг продажу в кредит;
- скорочувати терміни постачання запасних частин;
- патентувати альтернативні технології;
- підписувати ексклюзивні угоди з авторитетними постачальниками;
- закуповувати значну кількість сировини;
- захищати власні "ноу-хау";
- брати участь у розробці альтернативних технологій;

- здійснювати постійний контроль за діями конкурентів;
- здійснювати рішучі, обдумані контратаки проти деяких конкурентів;
- створювати резерви готівки та високоліквідних активів;
- публічно заявляти про намір зберігати існуючу частку ринку і не відставати від конкурентів у ціновій політиці;
- заявляти про наміри домагатися серйозних позитивних зрушень у виробництві, технології, маркетингу;
- демонструвати готовність до показу низької дохідності.

Стратегія виживання потребує швидких, рішучих і скоординованих дій в основних зрізах діяльності підприємства:

- у виробничо-господарській діяльності – необхідно переглянути товарну політику з тим, щоб вона відповідала вимогам ринку; запровадити відповідні зміни в організації виробництва; переглянути систему товароруку та просування товару; проводити продуману цінову політику;

- у фінансовій діяльності – створити умови для жорсткої економії витрат; мінімуму капіталовкладень; продажу чи закриття збиткових виробництв; залучення банківських кредитів; централізації фінансових операцій;

- у системі управління – змінити співвідношення централізації та децентралізації управління; переглянути систему методів управління; здійснити необхідні кадрові зміни, формувати нову політику діяльності.

Стратегіями для слабкого бізнесу є:

- стратегія концентрованого наступу;
- стратегія оборони та зміцнення;
- стратегія швидкого відступу;
- стратегія "збирання врожаю", яка застосовується у випадках непривабливості перспектив розвитку галузі, непривабливості та дороговизни розвитку підприємства; другорядності сфери підприємництва; можливості спрямування коштів у привабливіший бізнес; зменшення обсягу продажу тощо.

## **6.2. Стратегія стабілізації діяльності корпорації**

*Стратегія стабілізації* – це наступально-захисна стратегія. Вона характеризується рівнем таких показників, як дохід від продажу, дохід від активів, дохід від акцій, швидкість оновлення продукції тощо. Стратегія стабілізації застосовується, коли передбачається

спад виробництва та розпочинається раптове падіння обсягу продажу та прибутку.

У зв'язку з цим підприємство вживає заходів до уповільнення падіння обсягу продажу товарів та прибутку, розробляє довгострокову програму стабілізації, запроваджує економію всіх видів витрат, розпочинає процес покращання економічного стану.

Фазами здійснення стратегії стабілізації є:

1) ревізія витрат, на якій передбачається економія витрат на утримання персоналу, НДДКР, маркетингу, товарних запасів тощо, заради змін на краще;

2) консолідація, яка спрямована на:

– у сфері загального управління – удосконалення системи управління, замороження заробітної плати;

– у сфері маркетингу – зняття з виробництва нерентабельної продукції, перегляду комунікаційної політики;

– у сфері НДДКР – перегляд науково-дослідної політики, скорочення пошукових робіт, звернення головної уваги на розробки зі швидкою віддачею;

– у сфері виробництва – аналіз факторів та резервів продуктивності праці;

– у сфері фінансів – координацію банківських операцій;

3) поживлення, яке направлене на поступовий перехід від захисної до наступальної стратегії, що супроводжується завершенням принципових перегруповань у системі управління й здійснюється активізацією діяльності у сфері маркетингу і фінансів.

Особливе значення для стратегії стабілізації, коли на підприємстві з'явилися ознаки кризи (значний борг, високий рівень постійних витрат, невинуваті сподівання на технологічний прорив у перспективі, частий перегляд орієнтирів розвитку тощо), має застосування стратегії оновлення.

Шляхами оновлення діяльності підприємства можуть бути:

– перегляд стратегії (вибір нових орієнтирів, ревізія функціональних стратегій, злиття з іншою фірмою, зменшення асортименту, звуження кола споживачів);

– збільшення доходів (посилення конкурентної політики, розширення асортименту послуг, удосконалення товару, ефективніше використання виробничих потужностей);

– зниження витрат (скорочення адміністративних витрат, відмова

від низькодохідного бізнесу, модернізація устаткування, зниження неосновних капіталовкладень, реструктуризація боргів);

– продаж активів (продаж заводів, устаткування, землі, патентів, запасів, зняття з виробництва нерентабельної продукції; закриття деяких виробництв; скорочення діяльності; відмова від деяких ринків);

– комбіновані зусилля (зміни в системі управління, вживання комплексних заходів тощо).

### **6.3. Стратегія зростання корпорації**

*Стратегія зростання* – це стратегія розвитку. Розвиток підприємства характеризується показниками росту обсягу продажу, доходу, частки ринку, швидкістю зростання. Основними стадіями стратегії розвитку підприємства є:

– планування, на якій визначаються можливості отримання доходу, аналізується ефективність використання всіх видів ресурсів, застосовуються заходи фінансового страхування за непередбачених обставин;

– початкова стадія, на котрій визначаються та ліквідовуються "вузькі місця" у реалізації конкретних проектів, що веде до збільшення обсягу продажу;

– стадія проникнення, на якій здійснюється подальше проникнення фірми на ринок збуту, спостерігається пропорційне зростання обсягів продажу та доходів, практично завершується процес придбання та поглинання, з'являються переваги над конкурентами;

– стадія прискороного зростання, на якій швидко зростає обсяг продажу та доходів, темпи зростання доходів випереджають темпи зростання продажу, частка ринку наближається до максимальної, з'являються негативні тенденції по витраті ресурсів тощо;

– перехідна стадія, на якій падає швидкість росту обсягів продажу та доходів, настає період стагнації, що змушує здійснювати політику жорсткої економії, закривати певні виробництва, переглядати загальнокорпоративні і функціональні стратегії.

Складовими (варіантами) здійснення стратегії розвитку підприємства є:

1) інтенсивний розвиток за рахунок:



– глибокого проникнення товару на ринок з допомогою його позиціонування;

– розширення меж ринку;

– удосконалення товару;

2) інтеграційний розвиток за рахунок:

– регресивної інтеграції (жорсткого контролю за діяльністю постачальників);

– прогресивної інтеграції (жорсткого контролю за діяльністю системи розподілу);

– горизонтальної інтеграції (контролю за діяльністю конкурентів);

3) диверсифікаційний розвиток за рахунок:

– концентричної диверсифікації (розширення номенклатури виробів за рахунок ідентичних товарів);

– горизонтальної диверсифікації (поповнення асортименту новими товарами, що їх виробляє фірма);

– конгломератної диверсифікації (поповнення асортименту зовсім іншими новими товарами).

Важливе значення в інтеграційному розвитку має вертикальна інтеграція, яка буває двох видів:

– вертикальна інтеграція "назад" (постачання);

– вертикальна інтеграція "вперед" (канали розподілу), характеризується ступенем формалізації та рівнем залученості на основі контрактів "СПОТ" (короткострокових простих стандартизованих контрактів), довгострокових контрактів, агентських угод, спільних підприємств, партнерства постачальників та споживачів, франчайзингу.

Стратегія вертикальної інтеграції:

– веде до зниження витрат та збільшення диференціації;

– сприяє координації всіх ланок "ланцюжка цінностей";

– створює конкурентні переваги.

Але стратегія вертикальної інтеграції має певні недоліки:

– обмежує можливість вибору постачальників;

– створює дисбаланс потужностей на кожному з етапів "ланцюжка цінностей";

– викликає необхідність мати різноманітні навички та здібності;

– обмежує зв'язки зі спеціалізованими виробниками.

#### **6.4. Стратегії наступу корпорації в ринкових умовах**

*Стратегії наступу* доповнюють стратегію зростання. Основними напрямками здійснення наступу є:

- дії, спрямовані на подолання переваг конкурентів;
- дії, спрямовані на протиставлення сильним сторонам конкурентів;
- дії спрямовані на використання слабких сторін конкурентів;
- одночасний наступ на кількох напрямках;
- захоплення вільного простору;
- "партизанська війна";
- випереджувальні удари.

Об'єктами атаки при реалізації стратегії наступу є: лідери ринку (першопроходці); компанії, які займають другорядні позиції; аутсайдери; невеликі місцеві та регіональні фірми.

У процесі реалізації стратегії наступу досягаються такі види конкурентних переваг:

- більш низькі витрати у процесі розробки товару ;
- низькі витрати під час виробництва товару;
- забезпечення дешевшої експлуатації товару;
- можливість здійснення якісних маркетингових зусиль;
- надання комплексного сервісного обслуговування;
- можливість створення нових каналів збуту;
- використання меншої кількості посередників;
- високий рівень навичок та майстерності організаторів і виконавців управлінських рішень.

Стратегія протистояння сильним сторонам конкурента спрямована на нейтралізацію конкурентних переваг сильних конкурентів шляхом спроби відібрати частку ринку у слабкіших конкурентів пропонуванням аналогічного товару за нижчою ціною, створення нових потужностей, активною рекламною кампанією, модифікацією товару, випуском нових моделей товару, зниженням цін тощо.

При цьому фірми "другої десятки" можуть застосовувати:

- стратегію вакантної ніші;
- стратегію змін "ланцюжка цінностей" фірми;
- стратегію послідовника;
- стратегію спеціалізації;
- стратегію виключної диференціації;

- стратегію зростання за рахунок придбань та поглинань;
- стратегію характерного іміджу;
- стратегію зосередження зусиль на окремих сегментах ринку тощо.

Перешкодами проникнення фірм "другої десятки" на ринок є:

- менші можливості економії на масштабах виробництва;
- недоступність передових технологій;
- труднощі у завоюванні визнання споживачів;
- недостатній розмір капіталовкладень;
- складнощі фінансування змін;
- недоступність до каналів збуту;
- нерівномірність витрат, що не залежить від розмірів підприємства, тощо.

Стратегія використання слабких сторін конкурента передбачає:

- розгортання діяльності в тих географічних умовах, де частка ринку конкурента незначна, його позиції в конкурентній боротьбі достатньо слабкі;
- зосередження уваги на тих сегментах ринку, які конкурент не в змозі обслуговувати;
- доповнення товарами параметричного ряду товару конкурента;
- атака конкурентів, використовуючи переваги визначеної товарної марки та активні рекламні заходи;
- залучення на свій бік споживачів, не задоволених обслуговуванням у системі конкурента, тощо.

Стратегія одночасного наступу на кількох напрямках передбачає:

- зниження цін;
- посилення рекламних дій;
- пропонування нових товарів;
- безплатне розповсюдження зразків;
- надання пільг покупцям і продавцям.

Стратегія захоплення вільного простору замість агресивного зниження цін, посилення рекламних заходів і досягнення переваги над конкурентами в галузі диференціації спрямована на:

- агресивний рух на ті сегменти ринку, де вплив конкурентів незначний;
- спробу створення нових сегментів пропонування товарів із новими характеристиками та експлуатаційними можливостями;
- своєчасну переорієнтацію на технології, виробу нових поколінь

із заміною традиційних виробничих процесів.

Стратегія "партизанської війни" (удар – відхід) спрямована на:

- проведення окремих компаній на сегментах ринку основних конкурентів (для вигравів тактичного характеру), які вони випустили з-під уваги;

- проведення неочікуваних для конкурентів масових дій щодо просування товару для завойовування певної групи споживачів, які не прихильні до товарів конкурентів;

- запобігання способам нечесної поведінки конкурентів на ринку, спрямуванням дій на сегмент, до якого не виявляють комерційного інтересу конкуренти.

Стратегія випереджувальних ударів спрямована на зберігання вигідної позиції на ринку за рахунок:

- утримання географічної зони, що забезпечує конкурентні переваги;

- здійснення інтеграції "назад", устанавлюючи ділові зв'язки з надійними постачальниками сировини й матеріалів;

- розширення виробничих потужностей та площ в розмірах дещо більших, ніж цього потребує на цей час ринок;

- надавання переваги споживачам із високою репутацією, належним стилем та способом життя;

- створення в середовищі споживачів репутації надійної та стабільної компанії тощо.

## 6.5. Стратегічні альтернативи діяльності корпорації

Кожний розглянутий вид базових стратегій має *стратегічні альтернативи*, тобто резервні стратегії, які здатні максимально підвищувати довгострокову ефективність підприємства.

Етапами вибору альтернатив стратегії є:

- оцінка існуючої стратегії;
- формування стратегії;
- планування ризику;
- вибір стратегічних альтернатив.

До критеріїв оцінки вибраної стратегії належить:

- цілісність;
- сумісність із навколишнім середовищем;
- збалансованість цілей та ресурсів;
- ступінь ризику;
- реальність горизонту планування;
- узгодженість довго-, середньо- та короткострокових цілей;
- взаємодія лінійних та функціональних підрозділів.

Звичайно, вибрана стратегія повинна відповідати новим цілям, політиці, динаміці змін зовнішнього та внутрішнього середовища і потребує внесення певних корективів у діяльність підприємства.

Стратегічними альтернативами є:

1) стратегії виживання:

- зміна товарної політики;
- зміна маркетингової політики;
- жорстка економія всіх видів ресурсів;
- удосконалення системи управління;

2) стратегії стабілізації:

- економія ресурсів;
- ревізія витрат, консолідація, оновлення;
- відновлення доходу, зменшення витрат;
- стабілізація: селективність, балансування на ринках, фінансова економія;

3) стратегія зростання:

- інтенсифікація ринку, проникнення на ринок, географічна експансія;
- диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, конгломератна;
- міжфірмове співробітництво та кооперація;

– зовнішньоекономічна діяльність.

Крім того, стратегія зростання може засновувати такі стратегічні альтернативи зростання:

– стратегію обмеженого зростання, коли підприємство знає, що буде мати в довгостроковому періоді стабільний прибуток;

– стратегію швидкого зростання, коли підприємство із року в рік має значне підвищення рівня виконання коротко- та довгострокових цілей в порівнянні з минулим періодом;

– стратегію скорочення, тобто стратегію останнього шансу, варіантами якої є: ліквідація (санація, банкрутство, закриття); скорочення діяльності (скорочення частки ринку, організований відступ, "збирання врожаю"); реструктуризація (скорочення витрат та відсікання зайвого, коротко- та довгострокова реструктуризація, переорієнтація, освоєння нових видів діяльності та ринків);

– комбінацію вищезгаданих стратегій (для поліпродуктових фірм);

4) стратегії вертикальної інтеграції – стратегія незалежності та дезінтеграції, яка є виправданою, якщо;

– вигідніше звертатися до незалежних фахівців;

– пропонується сфера діяльності не є ключовою;

– знижується ризик дії змін прихильностей споживачів;

– є можливість сконцентруватися на пріоритетних напрямках бізнесу;

– прискорюються дії щодо вдосконалення структури управління, скорочення циклу "наука – виробництво – продаж" тощо.

## Питання для самоконтролю

1. Яка сутність, необхідність застосування і складові стратегії виживання підприємства?
2. Які цілі стратегії оборони і які при цьому підприємство змушено здійснювати дії?
3. Які здійснюються дії в реалізації стратегії виживання в основних зрізах діяльності підприємства?
4. Які застосовуються стратегії в слабкому бізнесі?
5. Які суть і фази здійснення стратегії стабілізації?
6. Які шляхи відновлення діяльності підприємства в умовах появи ознак кризи?
7. Які основні стадії стратегії розвитку (зростання) підприємства і який їх зміст?
8. Яка суть, види і значення стратегії вертикальної інтеграції?
9. Які складові стратегії розвитку підприємства?
10. Які існують напрямки здійснення стратегії наступу і які об'єкти атаки при реалізації цієї стратегії?
11. Які конкурентні переваги досягаються в реалізації стратегії наступу?
12. Яка сутність стратегії протистояння сильним конкурентам?
13. Які стратегії використовують фірми "другої десятки" для проникнення на ринки і які при цьому вони зустрічають перешкоди?
14. Яка сутність стратегії використання слабких сторін конкурентів?
15. Яка сутність стратегії одночасного наступу на кількох напрямках?
16. Яка сутність стратегії захоплення вільного простору?
17. Яка сутність стратегії "партизанська війна"?
18. Яка сутність стратегії випереджувальних ударів?
19. Назвіть етапи і критерії вибору альтернативних базових стратегій.
20. Які стратегічні альтернативи мають: стратегія виживання, стратегія стабілізації, стратегія зростання, стратегії вертикальної інтеграції?

## Розділ 7 КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАЦІЙ ЛІДЕРІВ

### 7.1. Ланцюг цінностей корпорацій

*Ланцюг цінностей* – це поняття, яке застосував М. Портер у рамках системи вартості. В контексті конкуренції М. Портер визначає вартість, яку споживач згоден заплатити за те, що йому доставляють товар. Ланцюг цінностей будь-якої фірми складатиметься з різних елементів основних та допоміжних (підтримуючих) процесів (рис. 7.1) [62]. Він показує додаткову вартість, починаючи із закупівлі сировини і закінчуючи виробництвом готового виробу.

#### Одногалузєва фірма

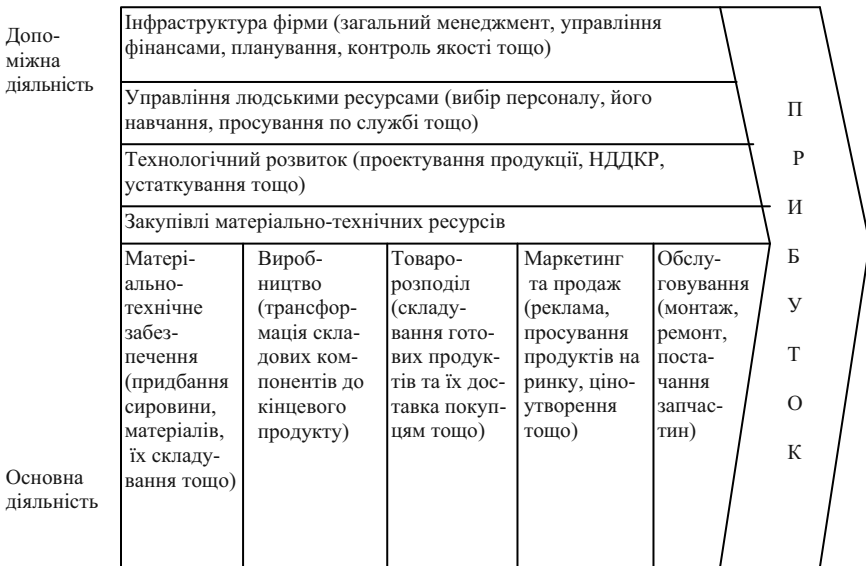
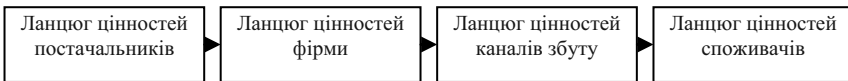


Рис. 7.1. Ланцюг цінностей фірми



Кожен з процесів у ланцюгу цінностей є потенційним джерелом конкурентної переваги і повинен розглядатися при аналізі конкурентів. Знання слабких та сильних сторін компанії необхідне для розробки стратегії, спроможної покращити її стан відносно конкурентів у довгостроковій перспективі.

Показники конкурентної сили: значна частка на ринку, лідируюча стратегія, зростаюча кількість споживачів фірми, вдале положення фірми на ринку, низькі витрати, значна прибутковість, висока якість товарів, диференціація товарів, технічні інноваційні переваги компанії, творчий менеджмент.

До показників конкурентної слабкості відносяться: конкурентні недоліки, мала частка ринку даної компанії, нестача фінансових ресурсів, погіршення репутації компанії, слабе положення у найбільш перспективних галузях, високі витрати, низька якість товарів, низька прибутковість, нестача навичок та досвіду в основних сферах діяльності.

Найбільш ефективний засіб визначення міцності позицій фірми – кількісна оцінка в порівнянні з суперниками кожного вагомого з ключових факторів успіху та індикатора конкурентної сили.

## **7.2. Позиції корпорації в конкурентному середовищі**

Виділяється чотири досить чітко *визначених позиції*, в яких можуть знаходитися фірми на полі конкуренції:

- позиція лідера на ринку;
- позиція виклику, що кидається ринковому оточенню;
- позиція послідовника;
- позиція того, хто знає своє належне місце на ринку.

Знаходячись у різних конкурентних позиціях, фірми вибирають зовсім різні стратегії конкурентної боротьби, навіть якщо вони мають зовсім однакові стратегії зростання.

*Лідер ринку* у випадку, якщо він обирає стратегію концентрованого зростання, може намагатися реалізувати її такими способами:

- розширити загальний ринок продукту за рахунок залучення нових споживачів, пошуку нових можливостей використання продукту або ж інтенсифікації споживання продукту;
- розширити свою частку на ринку в тому випадку, якщо взятий

курс на прискорене зростання, чи зберегти наявну частку ринку у випадку, якщо не передбачається прискореного росту фірми.

Ведучи боротьбу за розширення частки ринку, лідер займає позицію виклику і захищає свою частку ринку. Для цього лідер може застосовувати одну з чотирьох стратегій конкурентної боротьби.

По-перше, він може дотримуватися стратегії інновації, яка припускає, що лідер повинен стабільно мати провідні позиції у створенні нових продуктів і систем їхнього доведення до клієнтів.

По-друге, лідер може використати стратегію закріплення, що дозволяє зберегти конкурентну силу. При цій стратегії увага концентрується на підтримці прийнятних цін і на відновленні продукту за рахунок нових розмірів, форм і марок.

По-третє, лідер може реалізовувати стратегію конфронтації, що припускає швидкі й спрямовані відповідні дії у відношенні виклику, що кидається. Засобами проведення даної стратегії є цінні вклади проти атакуючого, проведення політики просування свого продукту на його ринку, проникнення в мережі розподілу тощо.

По-четверте, лідер може задатися метою доставити занепокоєння конкуренту. Для цього фірма може організовувати критику конкурента, спробувати впливати на його продукцію, почати переманювати ключових співробітників тощо.

*Фірма, що кидає виклик ринковому оточенню, повинна бути сильною, не займати позицію лідера. Основна стратегічна мета зростання такого роду фірм – захоплення додаткових частин ринку за рахунок відвоювання їх у лідера або у більш слабого і дрібного конкурента.*

Виділяють п'ять можливих підходів до проведення атаки на лідера.

Перший підхід полягає в тому, що фірма починає відкритий прямий удар по лідеру в напрямку сильних сторін. У цій сутичці перемагає той, у кого більше ресурсів і хто має сильні переваги.

При другому підході фірма здійснює флангову атаку на лідера, тобто на його слабкі сторони в регіоні і т.ін.

Третій підхід характеризується тим, що фірма починає атаку в усіх напрямках. Даний тип атаки для успішного завершення вимагає великих ресурсів у фірми, що атакує, тому що припускає її просування на всі ринки, де присутній лідер, і за всіма видами продукції, що випускається лідером.

Четвертий підхід – обхідна атака. У даному випадку фірма не нападає на лідера безпосередньо, а створює новий ринок, на який потім виманює лідера і, володіючи перевагами на цьому ринку, перемагає його.

П'ятим підходом до проведення конкурентної боротьби відносно лідера є партизанська війна. У цьому випадку фірма вибирає ті ринки, де лідер найбільш слабкий. Партизанська війна припускає використання фірмою несподіваних ходів і проведення дуже швидких дій, що застають конкурента зненацька.

Для проведення конкурентної боротьби при кожному з даних п'яти методів можуть бути використані такі засоби:

- встановлення на продукцію цін більш низьких у порівнянні з цінами на продукцію, що атакується;
- виведення на ринок нового продукту і створення нових потреб;
- поліпшення обслуговування клієнтів, особливо системи транспортування і доставки товарів;
- поліпшення і розширення систем збуту і розподілу;
- поліпшення і посилення реклами і систем просування продукту.

*Послідовник.* Стратегія конкурентного поведіння послідовника полягає в тому, що він не намагається атакувати лідера, однак чітко охороняє свою частку ринку. Важливою рисою ведення бізнесу такої фірми є висока прибутковість, вона зосереджує всю свою увагу на прибутку і це веде її вбік від інтенсивної конкурентної боротьби.

Стратегія конкуренції фірм, які знають своє місце на ринку. Такі фірми здійснюють пошук і захоплюють ті місця на ринку, що не викликають інтересу чи тимчасово не зайняті більш сильними конкурентами. Для того, щоб успішно вести бізнес у цих незайнятих нішах ринку, фірма повинна мати дуже чітку спеціалізацію, дуже уважно вивчати свою ділянку на ринку, розвиватися тільки в межах чітко визначених припустимих темпів зростання і мати сильного й впливового керівника.

### 7.3. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером)

Запропоновані загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показала практика, підприємства, котрі сприймали ці стратегії, досягли успіхів. Конкурентні стратегії М. Портера представлені на рис. 7.2, а їх конкурентні переваги – на рис. 7.3 [72].

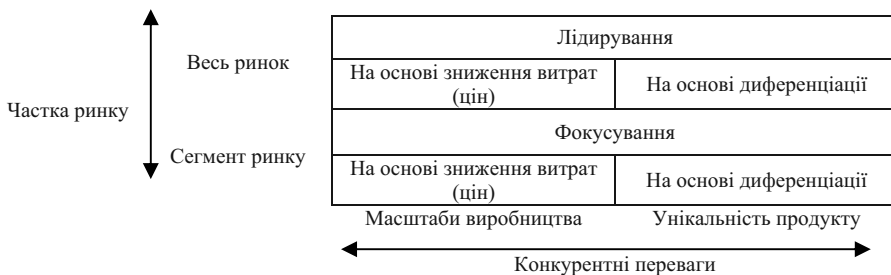


Рис. 7.2. Загальні конкурентні стратегії М. Портера

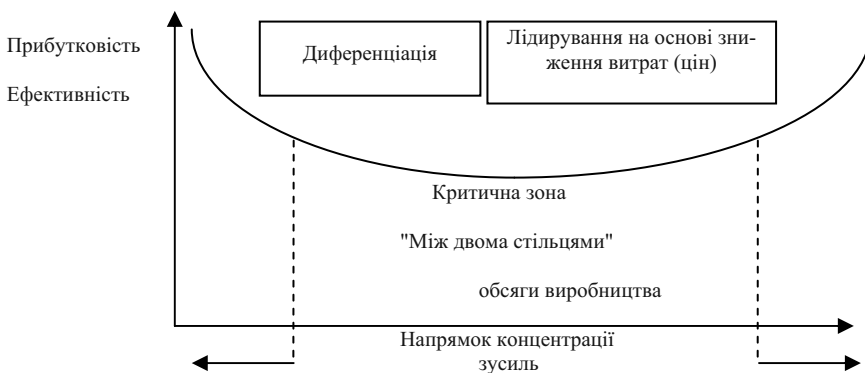


Рис. 7.3. Загальні переваги конкурентних стратегій М. Портера

Розглянемо характерні ознаки зазначених конкурентних стратегій, їх зміст і механізм формування конкурентних переваг за рахунок використання цих стратегій.

Виробничою характеристикою фірм, які застосовують стратегію лідирування на основі зниження витрат (цін), є девіз "Ніхто не зробить це дешевше". Низька собівартість продукції є основою для встановлення нижчого за середній рівень цін у порівнянні з конкурентами, що дозволяє завоювати більшу частку ринку.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії, продуктивності праці, структури систем розподілу, а також якості виготовлення деталей, швидкої доставки продукції покупцям, її надійності тощо.

Переваги цієї стратегії щодо:

- конкурентів – краща конкурентна позиція на ринках;
- споживачів – низькі ціни сприяють збільшенню обсягу продажу продукції;
- постачальників – великі обсяги поставок сировини, матеріалів для певної галузі сприяють їх стабільній праці та ін.

Лідерство на основі зниження витрат (цін) найбільш доцільне, коли:

- попит є еластичним за ціною;
- у галузі є товарний тип виробництва, продукт відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню;
- є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів;
- більшість покупців схильні використовувати товар звичними способами;
- покупці несуть незначні додаткові витрати в разі зміни продавця тощо.

Лідирування за допомогою низьких цін (витрат) пов'язане з певними ризиками:

- ризик "технологічного прориву" зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичних виробничих процесів і виграш в ефективності;
- ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових факторів;
- поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб тощо.

Виробничою характеристикою фірм, які застосовують стратегію диференціації, є девіз: "ніхто не зробить це краще".

За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами.

Перевагами диференціації є:

- для конкурентів – підприємство більш захищене від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;

- для споживачів – зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника;

- для постачальників – високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості, та ін.

Лідерство у диференціації продукції найбільш прийнятне, якщо:

- існує багато способів диференціації продукту (послуги);

- різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;

- є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців;

- стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами;

- підприємство може запропонувати продукцію з унікальними властивостями тощо.

Використання стратегії диференціації пов'язане з певними ризиками:

- високі ціни можуть згодом перестати ототожнюватися споживачами з додатковими перевагами у споживанні;

- споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані;

- конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами тощо.

Виробничою характеристикою фірм, які застосовують стратегію фокусування, є девіз "виготовлене саме для тебе". Зміст такої стратегії полягає в отриманні конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку.

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація

продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Стратегія фокусування доцільна за таких умов:

- наявності чіткого розмежування різних груп покупців, котрі мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному;
- відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;
- неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті та ін.

Стратегія фокусування пов'язана з наявністю певних ризиків у її застосуванні:

- можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство;
- більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів;
- "пересегментація" ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо.

### **Питання для самоконтролю**

1. Який склад ланцюга цінностей фірми та яка його роль?
2. Які позиції займає фірма в конкурентному середовищі і яка їх сутність?
3. Які підходи використовує на ринку фірма, що кидає виклик оточенню?
4. Яка сутність та переваги загальноконкурентних стратегій М. Портера?
5. Яка сутність стратегії лідирування на основі зниження витрат (цін), її переваги і недоліки?
6. Яка сутність стратегії лідирування на основі диференціації, її переваги і недоліки?
7. Яка сутність стратегії лідирування на основі фокусування, її переваги і недоліки?

## Розділ 8

# СТРАТЕГІЇ ГАЛУЗЕВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ТА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАЦІЙ

### 8.1. Стратегії корпорацій, які займають різні галузеві позиції

Підприємства в галузі можуть займати позиції лідера або другорядні місця. В цьому зв'язку вони застосовують різні стратегії.

Виділяється три стратегії для лідерів галузі: стратегія наступу, стратегія оборони та зміцнення, стратегія претендентів на лідерство.

*Стратегія наступу* в галузі спрямована на:

- забезпечення низьких витрат;
- орієнтацію диференціації продукції;
- утвердження репутації лідера;
- безперервне вдосконалення;
- запровадження інновацій;
- збільшення загального попиту;
- "перехоплення" споживачів товарів-конкурентів.

*Стратегія оборони та зміцнення* в галузі передбачає:

- перешкоджання входженню на ринок нових фірм;
- підняття рівня сервісного обслуговування;
- збільшення витрат на рекламу;
- більше приділяти уваги науковим розробкам;
- розширювати параметричний ряд продукції;
- зберігати рівень цін;
- удосконалювати якість;
- створювати нові виробничі потужності;
- забезпечувати технологічний розвиток;
- залучати інвестиції;
- укладати ексклюзивні угоди з надійними постачальниками та посередниками.

Стратегії претендентів на лідерство в галузі передбачає:

- зниження цін;
- активне просування товару;
- посилення уваги до дистриб'юторів;
- роботу зі споживачами фірм-конкурентів;
- "переманювання" фахівців;
- нагляд за діями конкурентів.



Стратегії підприємств, які займають другорядні місця, визначаються параметрами галузі. В галузях із вираженими ефектами масштабу є тільки дві можливості: збільшити ринкову частку або вийти із галузі. Перша можливість може реалізуватися через зменшення витрат або з допомогою стратегії диференціації.

У галузях, де ефекти масштабів незначні, застосовуються такі стратегії для створення і зміцнення конкурентних переваг:

- стратегія вакантної ніші, яка здатна забезпечити необхідний обсяг реалізації та перспективи розвитку;
- стратегія спеціалізації, яка передбачає роботу з кількома суміжними сегментами;
- стратегія особливих відмінностей, які створюють продукцію з унікальними властивостями;
- стратегія спокійного наслідування, яке припускає роботу в сегментах, де конкуренція слабка або відсутня;
- стратегія росту з допомогою придбання;
- стратегія відмінного іміджу (мінімальної ціни, високої якості, найкращого післяпродажного обслуговування, оригінальний дизайн товарів тощо).

Слабкі організації галузі та організації, які знаходяться у кризовому стані, застосовують альтернативні стратегії:

- оборонну, яка базується на зниженні собівартості або диференціації;
- агресивного захисту, яка направлена на збільшення продажу товарів за рахунок зниження цін, інтенсифікації рекламних зусиль;
- негайного виходу із бізнесу шляхом продажу або ліквідації;
- "зняття врожаю". При реалізації даної стратегії організація переводить свою ринкову частку у фінансові ресурси;
- комбіновану із вищезазначених стратегій.

## **8.2. Стратегії корпорацій в нових галузях**

Факторами успіху стратегії підприємств у новій галузі є:

- бажання зайняти позиції лідера в конкурентній боротьбі;
- перемога на першому етапі боротьби за лідерство;
- постійний нагляд за діями існуючих та нових конкурентів;
- гнучка політика цін;
- передові позиції в наукових пошуках;
- завоювання позитивної репутації, створення авторитетної

торговельної марки;

- удосконалення технології, поліпшення якості продукції;
- активний пошук нових сегментів ринку;
- забезпечення широких зв'язків з громадськістю ("паблік рилейшнз") тощо.

До стратегій закріплення позицій підприємств у новій галузі відносяться:

- застосування інновацій;
- скорочення параметричного ряду виробів (підвидів, модифікацій);
- модернізація виробничих процесів (механізація та автоматизація, реінжиніринг, комп'ютеризація тощо);
- зниження трудомісткості, собівартості виробництва та витрат на управління;
- злиття та придбання виробничих підрозділів;
- завоювання нових ринків;
- вихід на міжнародні ринки.

### **8.3. Стратегія корпорацій для конкуренції у фрагментованих галузях**

До *фрагментованих галузей* відноситься велика кількість малих та середніх підприємств. Основною особливістю конкуренції у фрагментованій галузі є відсутність єдиного ринкового лідера із переважаючими частками в ринку чи повсюдним купівельним визнанням. Прикладами фрагментованих галузей є: книговидавництво, авторемонт, ресторани, готелі і мотелі, об'єкти рекреаційного комплексу і т.ін.

Фрагментованою галузь є тому, що ринок для галузевого виробництва чи послуг є локальним (медичне обслуговування, авторемонт), а ринковий попит настільки великий і різноманітний, що забезпечує можливість для великої кількості фірм пристосовуватися до вимог покупців (ресторани, енергетика, одяг).

Основними ознаками фрагментованих галузей є:

- низькі вхідні бар'єри;
- незначні витрати;
- невеликий обсяг виробництва;
- безпосередній зв'язок зі споживачем;
- різноманітність потреб;

- обмеження у транспортному обслуговуванні;
- незначні фінансові накопичення;
- високий ступінь продуктової диференціації, яка базується на іміджі, тощо.

У фрагментованих галузях використовуються такі види стратегій:

- створення та використання стандартних послуг;
- концентрація та максимальне використання ресурсів на обмеженій території (супермаркети, філії банків);
- забезпечення низьких витрат (незначні накладні витрати, капіталовкладення);
- спеціалізації щодо типу споживачів, які виявляють інтерес до унікальних можливостей товару;
- підвищення вигод від вертикальної інтеграції (технічна допомога, регіональні центри збуту);
- спеціалізація щодо виду товару чи послуг.

#### **8.4. Стратегія корпорацій зрілих галузей**

До *зрілих галузей* відносяться транспорт, будівництво, машинобудування, промисловість. Особливостями зрілих галузей є:

- зменшення підйому галузі внаслідок загострення конкуренції;
- галузевий прибуток зменшується;
- труднощі з винаходом і створенням нових товарів тощо.

Основними стратегіями зрілих галузей є:

- низьких витрат;
- диференціації продукції;
- фокусування.

До джерел конкурентних переваг в зрілих галузях відносяться:

- дешева сировина і робоча сила;
- висока продуктивність праці;
- одержання високого прибутку;
- стабілізація напрямків розвитку.

Застосування вказаних стратегій буде запобігати появі кризового стану на підприємствах галузі.

## 8.5. Стратегії корпорацій на міжнародних ринках

*Міжнародні стратегії та стратегії інтернаціоналізації* мають на меті: збільшення розміру підприємства, прагнення знайти нові ринки збуту, бажання знизити собівартість продукції, підвищення рентабельності, здійснення вертикальної інтеграції тощо.

На процес виходу підприємств на міжнародні ринки впливають різні фактори:

- гомогенізація ринкових потреб;
- відмінності у виробничих витратах, які визначаються розбіжностями у ставках заробітної платні, податків, вартості енергії і ресурсів, продуктивності праці тощо;
- глобалізація покупців;
- коливання обмінних курсів валюти;
- скорочення життєвого циклу продуктів;
- державне регулювання, яке впливає на величину тарифів, квот, цін, технічні стандарти, сертифікацію продукції, вивіз валюти;
- мобільність торговельних марок;
- міжнародний статус каналів розподілу збуту тощо.

Видами міжнародних та інтернаціональних стратегій є:

- виробництво та розповсюдження продукції на ринку даної країни та її експорт;
- надання іноземним фірмам права на використання технологічних "ноу-хау", патентів для отримання доходів за рахунок роялті (періодичних відрахувань від доходу покупця ліцензії);
- досягнення постійної конкурентної переваги за рахунок глобальної стратегії фокусування на певних сегментах ринку;
- дотримання багатонаціональної стратегії з розробкою особливих складових стратегії для кожної з країн сфери впливу;
- використання глобальної стратегії диференціації;
- дотримання глобальної стратегії низьких витрат;
- оперативного реагування на нові потреби ринку тощо.

Типами інтернаціональних стратегій є:

- надання ліцензійних прав іноземним фірмам на виробництво і просування продукції в формі ліцензійних угод шляхом надання прав користування патентами; поставок унікальних комплектуючих; деталізованої технічної документації; технологічного обладнання; інженерного персоналу; надання фірмової торгової марки тощо;

– виробництво в одній країні та експорт в інші на основі схем генеральної або ексклюзивної дистрибуції, авторизованого ділерства, представництва;

– задоволення специфічних потреб споживачів в різних країнах, наприклад, поставка спеціальних верстатів і обладнання; хімікатів, програмних продуктів;

– задоволення стандартних потреб у вигляді поставок готової продукції таких галузей, як автобудування, літакобудування, машинобудування, виробництво обчислювальної техніки тощо.

А. Томпсон пропонує розглядати галузь як таку, що бере участь у глобальній (всесвітній) конкуренції.

Типи і основні характеристики глобальних стратегій наведені в табл. 8.1 [24].

Таблиця 8.1

### Характеристики глобальних стратегій

<i>Параметри стратегії</i>	<i>Мінімізація витрат</i>	<i>Диференціація</i>	<i>Фокусування</i>	<i>Інновацій</i>	<i>Оперативного реагування</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Основне джерело конкурентних переваг	Низька вартість продукції	Істотні відмінності від продукції конкурентів	Наявність у продукції унікальних властивостей відносно вузького сегмента споживачів	Створення нової продукції або технології, які мають більш високу конкурентоспроможність	Одержання тимчасового статусу монопольного виробника за рахунок випуску товарів-імітаторів (підробки марочної продукції)
Величина сегмента	Значний сегмент	Значний сегмент	Вузький сегмент із особливими потребами	Будь-яка	Будь-яка

Продовження табл. 8.1

1	2	3	4	5	6
Ширина продуктової лінії	Вузька	Широка	Будь-яка	Будь-яка	Будь-яка
Найбільш уразливі місця	Радикальна зміна технології, висока відчутність до ступеня завантаження потужності	Поява товарів імітаторів, високі витрати на іміджеву рекламну кампанію	Зникнення вузького сегменту, вхід в галузь сильних конкурентів	Ризик не досягати основної мети	Зникнення передумов для даної стратегії

### Питання для самоконтролю

1. Які стратегії використовують організації, що займають різні галузеві позиції?
2. Які застосовуються стратегії в нових галузях?
3. Якими стратегіями користуються організації у фрагментованих галузях?
4. Якими стратегіями користуються підприємства зрілих галузей?
5. Які види міжнародних та інтернаціональних стратегій?
6. Яку характеристику параметрів мають глобальні стратегії?
7. Яка сутність і які типи глобальних стратегій?

## Розділ 9 ПОРТЕФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАЦІЯМИ

### 9.1. Сутність та основні етапи портфельного аналізу

*Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного планування. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу і надає уявлення про те, що портфель, як ціле, істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення і відмирання окремих видів діяльності організації.*

Одночас портфельний аналіз дозволяє аналізувати застосування прийнятих стратегій в господарській діяльності підприємства та здійснювати пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції на ринку і зменшення ролі конкурентів.

Аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. При здійсненні аналізу портфеля бізнесів застосовують поняття "стратегічна зона господарювання" (СЗГ) та "стратегічна одиниця бізнесу" (СОБ), які визначають спосіб сегментування ділового середовища організації.

Під СЗГ розуміють певний сегмент середовища організації, на якому фірма здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати), і яка є об'єктом аналізу з точки зору виявлення окремих тенденцій, загроз, можливостей для подальшого здійснення діяльності фірмою.

Стратегічну зону господарювання визначають такі фактори:

1. Майбутні потреби ринку.
2. Технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреба.
3. Споживачі, потреби яких будуть задовольнятися.
4. Географічний регіон.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це внутрішньофірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання. На СОБ накладається відповідальність за вибір видів діяльності, розробку конкурентоспроможної продукції та збутових стратегій. СОБ – це "фірма у фірмі", що самостійно планує свою роботу, має власну стратегію, визначений сегмент ринку, поле

конкурентів, а також власного керівника, що відповідає за результат діяльності.

Портфельний аналіз ставить за мету дати оцінку товарно-ринкових можливостей організації, взаємозв'язку між окремими видами її діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання, якими видами організації слід займатися, якою має бути структура цих видів діяльності. Визначивши сфери діяльності, організація буде вирішувати, як діяти у вибраній СЗГ, щоб шлях досягнення мети в умовах конкуренції був оптимальний.

Найпопулярніші методики аналізу господарського портфеля організації зводяться до побудови двовимірних матриць, одна з її осей – оцінка перспектив розвитку ринку (темпи зростання), а інша – оцінка конкурентоспроможності відповідних СОБ. Незалежно від того, яку з методик застосують, портфельний аналіз проводиться за однією схемою: СОБ оцінюють з позиції відносної конкурентоспроможності (порівняно з основними конкурентами) і перспектив розвитку (зростання) відповідних СЗГ.

Виділяють шість кроків проведення аналізу портфеля бізнесу.

Перший крок – вибір рівнів (ієрархії рівнів) в організації для проведення аналізу портфеля бізнесів.

Другий крок – фіксація одиниць аналізу, названих стратегічними одиницями бізнесу (СОБ), для того, щоб використовувати їх для позиціонування на матрицях аналізу портфеля бізнесів. Деякі фірми розглядають СОБ як продуктово-ринкові сегменти.

Третій крок – визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів, для того щоб мати уявлення 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 напрямки:

- привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів у галузі;
- конкурентна позиція фірми в галузі, яка оцінюється за ключовими характеристиками конкурентоспроможності;
- можливості і загрози 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.

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 [15].

## 9.2. Матриця 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. 9.1 [15].

Ринки Продукти	Існуючі	Нові
Існуючі	Обробка ринку 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)	Розвиток ринку 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)
	Розвиток	Диверсифікація
Нові	Продаж нових продуктів на існуючих ринках: запровадження дійсно нових товарів, квазінових, нових лише для підприємства	Продаж нових продуктів на нових ринках (різні технології, різні канали збуту), що пов'язано з діяльністю на стагнруючих ринках, необхідністю зниження ризику, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту

Рис. 9.1. Матриця "Продукт – ринок" І. Ансоффа

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.

Практика західного менеджменту свідчить, що ймовірність успіху окремих стратегій зростання неоднакова внаслідок зменшення синергічного 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 %. Достойністю матриці І. Ансоффа є простота та наглядність представлених можливих стратегій, а недоліком – одностороння орієнтація на розвиток лише двох факторів (товар – ринок).

### **9.3. Матриця Бостонської консалтингової групи**

Матриця Бостонської консалтингової групи "Збільшення ринку – частка ринку" показана на рис. 9.2 [15].

Ця матриця пов'язана з фінансовими аспектами функціонування підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі, створює підґрунтя для розробки й раціоналізації стратегій "зростання, стабілізації та виведення" окремих видів продуктів, наочно показує стратегічні проблеми підприємства.

Позитивністю матриці є простота і наочність порівняльної "сили" кожної бізнес-одиниці в корпоративному портфелі, що стимулює вище керівництво оцінювати кожний вид бізнесу підприємства.

Недоліками цієї матриці є:

- продукти оцінюються тільки за двома критеріями;
- розподіл бізнес-напрямків на чотири складових є дуже спрощеним;
- матриця є ненадійним інструментом визначення відносних інвестиційних можливостей у бізнес-напрямках, якості товару, маркетингових заходів тощо;
- модель не враховує стан галузі, де діє підприємство;
- показник – частка ринку – через особливості окремих галузей не завжди є точним показником перспективності бізнес-напрямку.

	20	"Зірки"	"Знак питання"
		В И С О К І	Продукти перебувають на стадії зростання ЖЦП (життєвий цикл продукту). "Зірки" дають певний прибуток, який використовується для закріплення їхнього становища на ринку. За зменшення темпів зростання чи стагнації збуту "зірки" перетворюються на "дійних корів"
ЗБІЛЬШЕННЯ РИНКУ	10	"Дійна корова"	"Кривенька качечка"
		Н И З Ь К І	Продукти, що досягли стадії зрілості, насичення ринку. Останнє є причиною значних переваг у сфері витрат. За рахунок високого прибутку "дійні корови" фінансують зростання інших СВО
(втрати ринку)	0	10 Висока	Низька 0,1
Частка ринку (одержання грошей)			

Рис. 9.2. Матриця "Збільшення ринку – частка ринку" (Бостонська консалтингова група)

#### **9.4. Матриця "Дженерал Електрик – Мак-Кінсі" "Привабливість видів діяльності – конкурентна позиція"**

Ця матриця є багатofакторною моделлю аналізу стратегічних позицій конкретних бізнесів.

Для встановлення рівня привабливості видів діяльності необхідно:

– визначити набір параметрів, за якими буде оцінюватися привабливість виду діяльності підприємства або галузі;

– визначити кожному параметру відносну вагу для підприємства;

– оцінити привабливість кожного параметра за п'ятибальною шкалою;

– розрахувати відповідний результат.

Конкурентна позиція продукції (стратегічної одиниці бізнесу) в галузі визначається в такому порядку:

– встановлюються ключеві фактори успіху, які забезпечують конкурентну позицію продукту;

– визначається відносна вага кожного ключового фактора;

- визначається рівень конкурентної сили товару по кожному ключовому фактору за п'ятибальною шкалою;
- розраховується загальна оцінка конкурентної позиції продукції в галузі.

Фактори привабливості ринку та конкурентних позицій бізнесу подані в табл. 9.1 [42].

Таблиця 9.1

### Фактори привабливості ринку і конкурентне положення бізнесу

<i>Привабливість ринку</i>	<i>Конкурентна позиція</i>
<i>Характеристика ринку</i>	
Величина ринку Темпи росту ринку Динаміка цін Циклічність ринку тощо	Частка ринку, яку контролює фірма Конкурентоспроможність фірми Характеристика продуктового асортименту Ефективність системи маркетингу тощо
<i>Фактори конкуренції</i>	
Рівень конкуренції на ринку Тенденція зміни кількості конкурентів тощо	Відносна частка ринку фірми відносно головних конкурентів Потенціал фірми тощо
<i>Фінансово-економічні фактори</i>	
Рівень рентабельності галузі Структура галузевих затрат тощо	Рівень використання потужності фірми Рівень рентабельності фірми Структура затрат фірми тощо

Умовний приклад розрахунку привабливості видів діяльності наведено в табл. 9.2 [42].

Таблиця 9.2

### Оцінка привабливості галузі

<i>Критерії (ключові фактори)</i>	<i>Питома вага</i>	<i>Оцінка привабливості</i>	<i>Результат</i>
Величина ринку	0,15	4	0,6
Темп росту ринку	0,25	3	0,75
Структура конкуренції	0,15	3	0,45
Галузева рентабельність	0,25	3	0,75
Чутливість до інфляції	0,1	2	0,2
Енергомісткість	0,1	4	0,4
Загальна оцінка привабливості			3,15

На основі відповідних розрахунків по кожному виду продукції будувється матриця "Привабливість видів діяльності – конкурентна позиція", загальний вигляд якої показано на рис. 9.3 [9].

		Конкурентна позиція		
		Висока	Середня	Низька
Приваб- ливість галузі	Висока	Успіх	Успіх	Знак питання
	Середня	Успіх	Середній бізнес	Поразка
	Низька	Дохідний бізнес	Поразка	Поразка

Рис. 9.3. Матриця "Привабливість видів діяльності – конкурентна позиція"

Щодо продуктів, які попали у квадрати "Успіх", підприємство повинно здійснювати стратегію розвитку, у квадрати "Знак питання" та "Середній бізнес" – застосовувати зусилля до поліпшення інших конкурентних позицій. Продукти, які попали у квадрати "Дохідний бізнес", є джерелом надходження грошей.

Варіанти стратегічних рішень, які необхідно приймати згідно зі значеннями квадратів матриці "Привабливість видів діяльності – конкурентна позиція", наведені на рис. 9.4 [72].

Матриця "Привабливість видів діяльності – конкурентна позиція" має такі переваги:

- наявність дев'яти секцій-квадратів дає змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку ринку, а й виявити проміжні позиції;

- використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію;

- широка картина позицій – напрямків дає змогу спрямувати ресурси для розвитку або підтримки тих сфер, які характери-зуються середньою або високою привабливістю (прибутковістю) галузі та середньою або сильною конкурентоспроможністю.

← Прибутковість (привабливість) видів діяльності

		висока	середня	низька
↑ К о н к у р е н т н а  п о з и ц і я	висока	вибіркове зростання; оцінка потенціалу для лідирування через сегмен- тацію; визначення слабостей та запобігання їм; підтримка сильних сторін через контрольова- не інвестування; ("успіх")	стабілізація; визначення зростаючих сегментів; вибіркове інвестування; скорочення в окремих напрямках; ("середній бізнес")	скорочення напрямку (асортименту); мінімізація інвестицій ("збирання врожаю"); позиція "відмови" або плановий вихід; ("поразка")
	середня	стабілізація; пошуки ніш; розгляд варіанта придбан- ня (значні інвестиції); планове скорочення; ("знак питання")	стабілізація; пошуки ніш (вибіркове інвестування); розгляд варіанта виходу ("збирання врожаю"); ("поразка")	ліквідація, швидкий вихід; ("поразка")
	низька	зростання; пошуки шляхів лідирування; максимізація інвестицій; ("успіх")	вибіркове зростання (пошук "сегментів росту"); контрольоване інвесту- вання; підтримка позиції; ("успіх")	підтримка "граничної" позиції; стабілізація; пошуки готівки; інвестування в підтри- мку рівня; ("дохідний бізнес")

Рис. 9.4. Варіанти стратегічних рішень згідно з роллю квадратів матриці "Привабливість видів діяльності – конкурентна позиція"

Матриця має такі недоліки:

– вона дає тільки загальні уявлення щодо бізнес-напрямків: зростання й розвиток, збереження та підтримка, "збирання врожаю" й ліквідація і не розкриває специфіки конкурентних підходів і поведінки на ринку;

– ринкові параметри розглядаються у статусі, що призводить до помилок в оцінці перспектив у системі "продукт – ринок" тощо.

На основі "портфельного" аналізу до кожного з напрямків діяльності підприємством можуть бути розроблені такі стратегічні альтернативи:

– агресивна експансія (офензивна стратегія);

- зміцнення позиції на ринку (дефензивна стратегія);
- скорочення діяльності;
- реструктуризація виробничо-збутового потенціалу;
- підготовка до розпродажу та закриття окремих підрозділів підприємства.

### 9.5. Матриця життєвого циклу портфеля корпорації

Ця матриця здійснює аналіз динаміки діяльності підприємства на основі збалансування "життєвих циклів" окремих бізнес-напрямків (стратегічних зон господарювання) у портфелі підприємств (рис. 9.5) [72].









		Конкурентна позиція		
		Сильна	Середня	Слабка
Стадії "життєвого циклу" портфеля	Зародження	 A		
	Початок швидкого розвитку			 B  C
	Швидке зростання	 D		
	Розвиток конкуренції			 F
	Зрілість	 E		 G
	Насиченість ринку			
	Занепад галузі		 H	

Рис. 9.5. Матриця "життєвого циклу" портфеля

Оскільки прибутковість на різних фазах життєвого циклу різна в різних стратегічних зонах господарювання, треба враховувати необхідність підтримки сумарної прибутковості підприємства.

Результатом аналізу діючого портфеля є:

– стратегічні рекомендації стосовно управління кожною стратегічною зоною господарювання (бізнес-напрямком): зростання, підтримка (стабілізація), скорочення, "збирання врожаю" або ліквідація;

– рекомендації для освоєння нових стратегічних зон господарювання (бізнес-напрямків) з метою ліквідації "стратегічної прогалини";

– розв'язування проблеми типу та масштабів диверсифікації портфеля;

– вилучення з портфеля неприбуткових бізнес-напрямків для підвищення потенціалу підприємства за рахунок синергії;

– перегляд системи стратегічних цілей і загальних стратегій підприємства.

### **Питання для самоконтролю**

1. Який зміст портфельного аналізу?
2. Які застосовуються методи портфельного аналізу?
3. Охарактеризуйте матрицю "Продукт – ринок".
4. Охарактеризуйте матрицю Бостонської консалтингової групи "Збільшення ринку – частка ринку".
5. Охарактеризуйте матрицю "Привабливість видів діяльності – конкурентна позиція".
6. Як здійснюється оцінка привабливості галузі?
7. Які варіанти стратегічних рішень мають квадрати матриці "Привабливість видів діяльності – конкурентна позиція"?
8. Які переваги та недоліки має матриця "Привабливість видів діяльності – конкурентна позиція"?
9. Які на основі портфельного аналізу та планування бізнесів розробляються альтернативні стратегії.
10. Охарактеризуйте матрицю життєвого циклу портфеля.



## Розділ 10 ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАЦІЇ

### 10.1. Основні підходи до планування стратегій корпораціями

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, але головний змістовий акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення. Стратегічне планування, як правило, поєднується з практикою стратегічного менеджменту.

Залежно від ступеня усвідомленості цілей, завдань і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань щодо специфіки функціонування об'єкта управління виокремлюють кілька способів (методів) встановлення стратегій (рис. 10.1) [72], на основі яких формують більш- менш обґрунтовані плани.

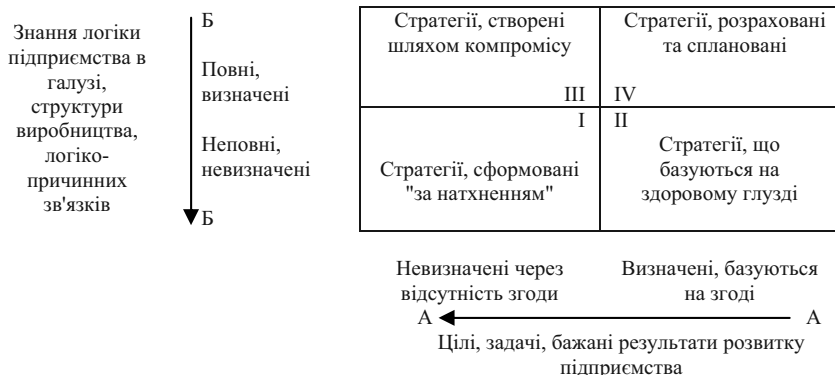


Рис. 10.1. Методи встановлення стратегій

Кожен із вищезгаданих методів має свої особливості: в першій ситуації невідомо, коли, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. За таких умов значну роль відіграють досвід і знання керівників; в другій ситуації відомо, що робити, але невідомо

як. Тут застосовується метод "проб і помилок, експерименту", який потребує участі висококваліфікованих експертів; у третій ситуації в оцінці ситуації та визначенні напрямків розвитку немає спільної згоди, але є науково-методичний та прикладний інструмент досягнення цілей. Тут основну увагу треба приділяти досягненню згоди; в четвертій ситуації для оцінки ситуації, визначення цілей і способів їхнього досягнення застосовуються інструментарій ЕОМ, системного аналізу, планування, підтримки, контролю тощо. Передбачається залучення спеціалістів різного фаху, відпрацювання конкретних процедур і взаємовідносин.

На можливості використання різних підходів щодо розробки планових стратегій вказує Г. Мінцберг [74]. Він описує три основних моделі:

– "планову" – стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

– "підприємницьку" – використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування "бачення" майбутнього бізнесу, яке враховується потім у планах, проектах і програмах;

– "навчання на досвіді" – використовується в умовах нестабільного середовища, в якому розробка стратегій та користування ними є спонтанним, слабо контрольованим; тут велику роль відіграє керівник-підприємець.

Залежно від ролі керівника та вищого персоналу в розробці планових стратегій розрізняють такі підходи [62]:

1. Одноосібний підхід. У цьому випадку керівник є головним стратегом, він має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій.

2. Підхід, побудований на делегуванні. Керівник делегує майже весь обсяг робіт 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 сформуванати стратегію,

збалансовану за змістом, термінами та досягти взаємодії виконавців.

4. Підхід, побудований на конкуренції, тобто в заохоченні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуванні ідей, пошуку найефективніших способів досягнення поставлених цілей. При цьому 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.

## **10.2. Мета та принципи стратегічного планування в корпорації**

У стратегічному плануванні важливе місце займає технологія розробки стратегічних планів. Стратегічне планування допомагає підприємствам вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства. Передумовами застосування стратегічного планування є:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;

- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);

- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного планування;

- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки у підприємств, що їх мають;

- посилення конкуренції;

- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу "проб і помилок" до наукових методів передбачення й підготовки 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.

Можна сказати, що стратегічне планування – це формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів.

Розробка планів, як послідовний ітераційний процес, складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- встановлення цілей;

- визначення стратегій ("стратегічного набору") та заходів щодо їхньої реалізації;

- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проєктах і програмах різного типу, що є інструментом досягнення цілей та реалізації стратегій;

- організація виконання планових завдань;

- облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

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

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким основним принципам:

- 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 середовище, яке змінюється, шляхом переходу на задалегідь обґрунтовані 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 обґрунтованість, 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;

– в легкій промисловості плани розробляються на 5 років;

– в автомобілебудуванні – на 3 – 5 років;

– в електронній промисловості – на 3 – 4 роки і т.д.

Слід зазначити, що збільшення "частотного горизонту" не підвищує ефективність планів. Навпаки, збільшення частоти

планування за рахунок корекції, особливо на малих підприємствах, забезпечує підвищення якості планів і вдосконалення їх змісту.

Таким чином, головними перевагами стратегічного планування на поточним є:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формуванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти уже в поточному періоді;
- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

У той же час стратегічне планування має характеристики, які в разі невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

"Пастками" стратегічного планування є [72]:

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;
- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;
- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей і швидкості здійснення змін;
- сподівання на знаходження "панацеї" від негараздів, а також спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Навіть, якщо підприємство обійшло всі "пастки", воно може не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності. Головними недоліками практичного застосування системи стратегічного планування є:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів, унаслідок чого спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;

- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу "Що буде, якщо...") тощо;
- слабо розвинута система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення на основі виявлення так званих "бар'єрів" стратегічного планування та формування найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

### **10.3. Бар'єри стратегічного планування та заходи щодо їх подолання**

Існує багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, які не дають змоги широко застосовувати систему стратегічного планування. Ці фактори групуються таким чином:

- нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки взаємопов'язаної системи планів;
- неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища й адекватно реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління;
- низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не володіють сучасними методами планування або не вміють їх застосовувати.

Інші негативні фактори, які визначаються як "бар'єри" стратегічного планування, що не дають змоги застосовувати систему стратегічного планування в повному обсязі без запровадження необхідних заходів, показано на рис. 10.2 [72].

Ліквідація вказаних бар'єрів стратегічного планування значно підвищує ефективність процесу планування. Так, застосування директивного командно-адміністративного, а не економічного методу планування, призводить до спростування планування на рівні підприємства. Це пов'язано з тим, що відповідний персонал не має

знань, умінь і навичок, не створено інформаційно-методичне забезпечення та механізм розробки й реалізації планів, не встановлено нові відносини.

Бар'єри стратегічного планування	Заходи по подоланню бар'єрів стратегічного планування
Накопичений досвід директивного планування	Усвідомлення перебудови планування в ринковій економіці сучасними методами
Застосування застарілих організаційно-економічних механізмів	Застосування і поширення досвіду процвітаючих підприємств
Функціональне оточення підприємства	Застосування відповідних типів і форм комунікаційних зв'язків при розробці планів з усіма зацікавленими підсистемами підприємства та іншими організаціями
Небажання і невміння встановлювати цілі та розробляти стратегії	Залучення до розробки планів фахівців різних зацікавлених сторін

Рис. 10.2. Бар'єри стратегічного планування та заходи щодо їх подолання

Із "старої" системи збереглися та застосовуються фрагменти оперативних планів для виробничих підрозділів і короткострокові плани для окремих управлінських рішень.

Сьогодні управлінці мають вивчати методи планування, які відповідають ринковим умовам функціонування підприємства, формулювання місії, формування стратегій розробки відповідних планів і програм. Дії керівників у цьому напрямку створюють необхідні основи для підвищення планового характеру розвитку підприємства, визначають необхідність планування діяльності в кожній підсистемі та для окремого працівника.

Поведінка підприємств із застарілим організаційно-економічним механізмом потребує наукових досліджень і створення методів перетворення їх у ринково-орієнтовані фірми з якнайменшими витратами. Застосування стратегічного планування дозволяє окреслити перспективу розвитку підприємства з урахуванням існуючих нормативно-законодавчих, часових і ресурсних обмежень, включає перелік заходів щодо пом'якшення або уникнення обмежень, визначає сутність та порядок дій по досягненню цілей. Це потребує навчання керівників і поширення досвіду процвітаючих підприємств, у яких планування – необхідний елемент діяльності.

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 унеможлиблюють планування. Дійсно, спланувати діяльність підприємства у складному та динамічному оточенні дуже важко, однак це можливо. Для цього необхідно розробляти обґрунтовані 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.

Слід зазначити, що не кожне підприємство користується у своїй діяльності обґрунтованими цілями та стратегіями. Небажання встановлювати цілі у керівництві підприємством обумовлене такими причинами:

- недооцінка необхідності цільової спрямованості управління, місця та ролі мети як системоутворюючого, мотиваційного, планово-контрольного елемента тощо;

- складність процесу цілевстановлення та цілереалізації;

- небажання брати на себе відповідальність за наслідки досягнення чи недосягнення мети;

- страх помилитися та втратити авторитет з-поміж партнерів і підлеглих, оскільки через відсутність цілей, які мають суб'єктивний характер, можна "списати" всі недоліки та об'єктивні фактори;

- відсутність знань і здібностей для встановлення цілей та розробки стратегій.

Рекомендується при розробці планів залучати якомога більшу кількість фахівців – представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обґрунтованості 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 контрольно-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 управлінню підприємством 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 погоджено із зацікавленими організаціями та спеціалістами, а перехід до їхнього виконання не сприймається працівниками негативно.

#### 10.4. Моделі стратегічного планування діяльності корпорації

Україна здійснює реформування економіки, пристосовує її до ринкових відносин. В умовах ринку підприємствам надана можливість господарювати самостійно. Щоб не стати банкрутом, підприємству необхідно планувати свою діяльність, активно адаптуватись до середовища, заздалегідь визначати прибуток.

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:

1. Модель стратегічного планування на основі "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.

Поле стратегічних рішень може охоплювати широку гаму пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовуються відповідні моделі та методи обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити "стратегічну прогалину" на основі розробки та застосування продуктово-товарних та інших стратегій. Приклад моделі стратегічного планування на основі "стратегічної прогалини" показано на рис. 12.3 [72].

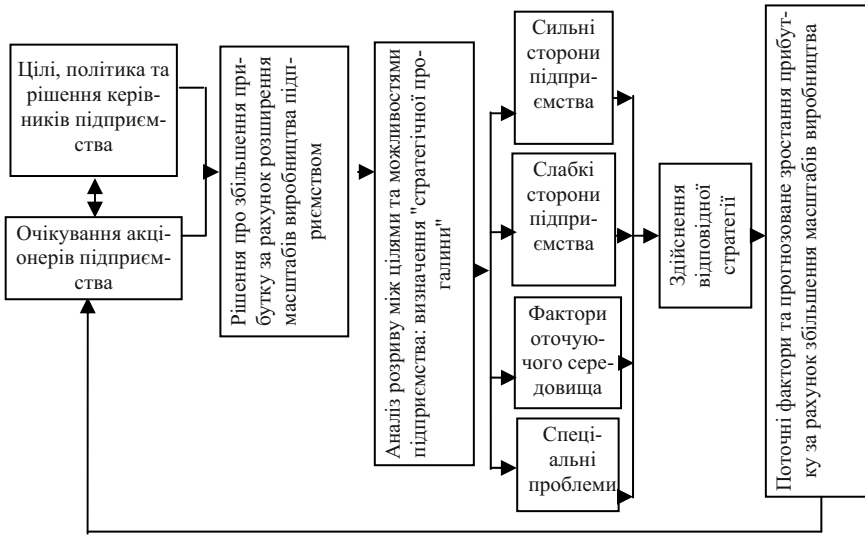


Рис. 10.3. Модель стратегічного планування на основі "стратегічної прогалини"

Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність "того, що можливо" з "тим, чого треба досягти". Заповнення "стратегічної прогалини" дає змогу відповісти на запитання: "Чи має підприємство можливості до виживання?"

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

Ця модель (рис. 10.4.) тісно пов'язана із використанням результатів SWOT-аналізу [72]. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно довгострокового розвитку підприємства.

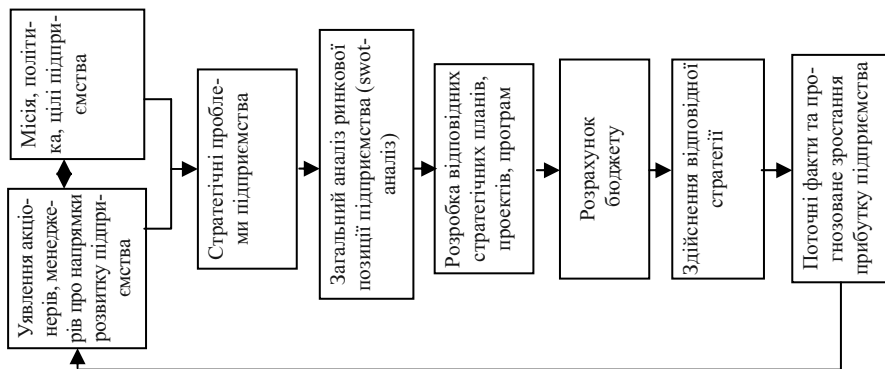


Рис. 10.4. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

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

У ринковій економіці центральними питаннями для підприємства є його конкурентоспроможність, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень багатогранної власної конкурентоспроможності. При цільовій спрямованості на довгострокову конкурентоспроможність підприємство повинно визначити ключові фактори успіху та розробити відповідні заходи щодо їхньої реалізації (рис. 10.5) [72]. Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, має велике значення у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

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

Позитивний імідж підприємства у ринковій економіці гарантує надійну репутацію, має лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Модель, яка орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть використовувати різні підприємства (рис. 10.6) [72]. У цьому випадку підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на соціальну відповідальність бізнесу перед суспільством.

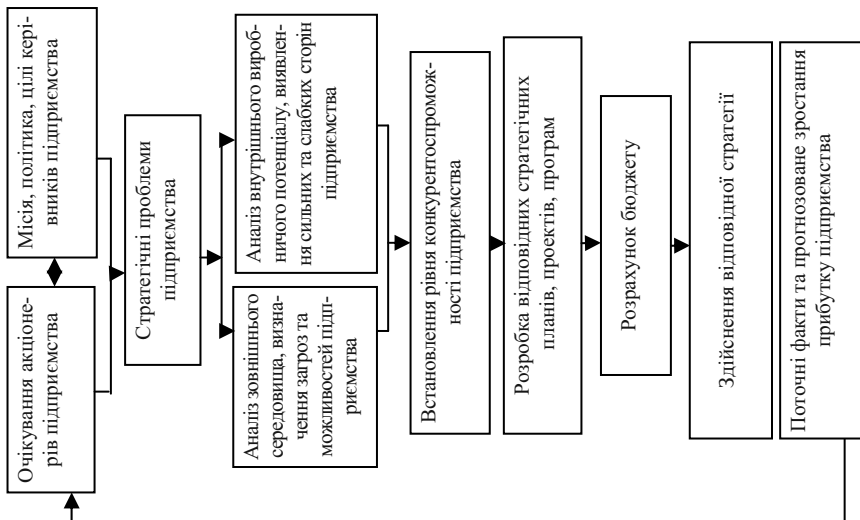


Рис. 10.5. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності

5. Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств.

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються тощо. Велике підприємство має великий апарат управління, використовує планування в повному обсязі з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм.

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 використовується 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).

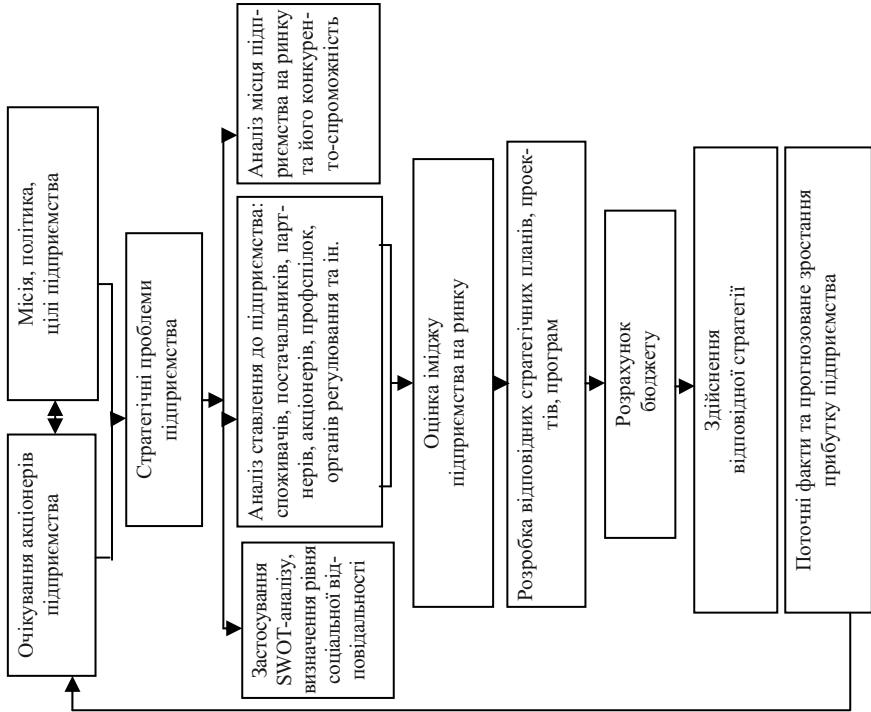
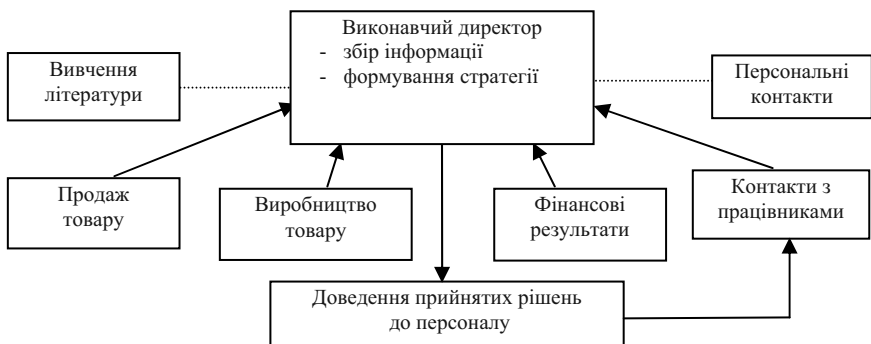


Рис. 10.6. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

Моделі стратегічного планування залежно від розміру підприємств показано на рис. 10.7 [72].

### I. Планування на малому підприємстві



## II. Планування на великому підприємстві

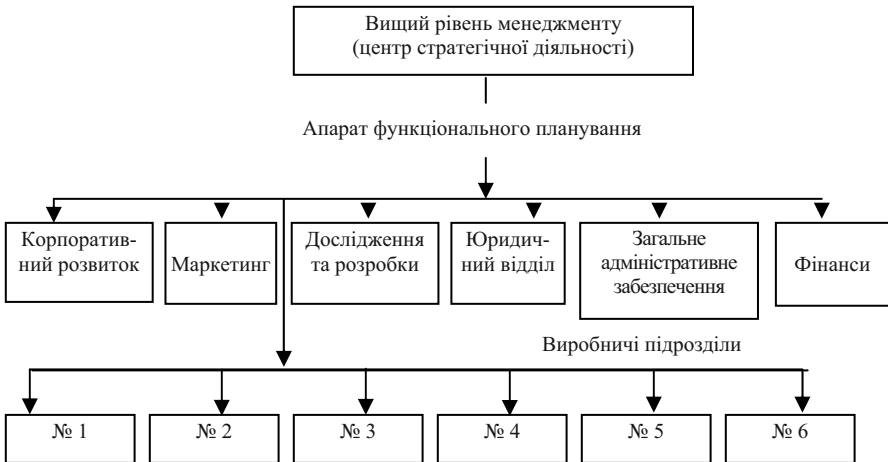


Рис. 10.7. Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємства

### 10.5. Зміст та структура стратегічного плану корпорації

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.

Перш за все 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 зміну в середовищі;

– чітким, ясним, 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.

Загальна структура стратегічного плану:

1. Загальний стратегічний план розвитку підприємства, який включає такі основні стратегічні напрямки та орієнтири:

– стратегію маркетингу, яка охоплює такі питання: концепцію стратегічного маркетингу, функцію і задачі відділу маркетингу, технологію і результати стратегічної сегментації ринку, стратегію ціноутворення, прогнози цін на товари підприємства, стратегію охоплення ринків, стратегію розробки нових товарів; вибір ресурсної стратегії, вибір методів і способів поширення товарів, стратегію стимулювання збуту товарів, вибір стратегії реклами товару, вибір стратегії розвитку підприємства на перспективу, нормативи конкурентоспроможності товарів;

– стратегію використання конкурентних переваг підприємства, яка охоплює аналіз факторів макросередовища, інфраструктури регіону та мікросередовища підприємства; аналіз стану техніки, технології, організації виробництва, забезпечення кадрами; виявлення конкурентних переваг підприємства; вибір та обґрунтування конкурентних переваг підприємства; адаптацію стратегічних факторів конкурентних переваг до стратегії підприємства;

– стратегію оновлення продукції, що виробляється, яка передбачає: побудову "дерева" ефективності товарів фірми; прогноз показників конкурентоспроможності товарів підприємства; опис наукових підходів, систем принципів, методів, технологій, які були застосовані при розробці стратегії оновлення продукції, що

виробляється; техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проектів; розробку стратегії підвищення якості товарів і стратегії ресурсозбереження на підприємстві;

– стратегію розвитку виробництва, яка спрямована на висвітлювання таких питань: аналіз організаційно-технічного рівня виробництва; аналіз соціального розвитку колективу, аналіз діяльності підприємства щодо охорони навколишнього середовища; аналіз організаційної структури підприємства; техніко-економічне обґрунтування прогнозів; узгодження стратегії розвитку виробництва тощо;

– стратегію забезпечення виробництва, яка охоплює: аналіз якості методичного, інформаційного, ресурсного, правового забезпечення виробництва усіма необхідними ресурсами; налагодження оптимальних зв'язків із постачальниками ресурсів, розробка нової стратегії забезпечення виробництва нормативно-методичними документами; техніко-економічне обґрунтування та узгодження заходів по реалізації нової стратегії забезпечення виробництва ресурсами;

– стратегію міжнародної діяльності підприємства, яка розкриває: стратегічні цілі експортера, стратегічні цілі імпортера, прогнозування та вибір стратегії міжнародної діяльності підприємства, обґрунтування та узгодження стратегії міжнародної діяльності підприємства;

– стратегію розвитку системи менеджменту, яка розглядає такі питання: аналіз якості та ефективності функціонування системи менеджменту підприємства за минулі п'ять років; виявлення вузьких місць в структурі, змісту та взаємозв'язків компонентів системи менеджменту підприємства та ін.

2. Стратегічний план розвитку конкурентних переваг, який включає:

– стратегічний план досліджень, направлений на розробку нової продукції, вивчення ринку, забезпечення фінансування науково-дослідних робіт тощо;

– стратегічний план диверсифікації;

– стратегічний план поглинання та злиття;

– стратегічний план ліквідації;

– стратегічний план по персоналу підприємства;

– стратегічний план по інформаційному забезпеченню;

– стратегічний план розвитку виробництва;

- стратегічний план по маркетингу;
- стратегічний план по фінансах;
- стратегічний план розвитку системи управління.

3. Плани поточної діяльності.

4. Плани виконання стратегічного плану (планів, проєктів, програм).

5. Плани-графіки стратегічного обліку, контролю, аналізу.

Типові операції та процедури прийняття рішень у галузі стратегічного планування наведені в табл. 10.1 [72].

*Таблиця 10.1*

**Операції та процедури стратегічного планування**

<i>Операції</i>	<i>Процедури</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Підготовка до роботи	Аналіз рівня планової роботи. Встановлення проблеми Визначення кола задач по плануванню Формування групи для виконання планових робіт Навчання кадрів Видання документа (програми, наказу) на виконання роботи
2. Виявлення проблеми підвищення конкуренто-спроможності 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 "дерев" 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
5. Встановлення можливостей ресурсного забезпечення	Аналіз умов реалізації цілей Прогнозування потреб у різних видах ресурсів Прогнозування організаційно-технічного розвитку виробника та споживача товару

## Продовження таблиці 10.1

1	2
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 документа (програма, технічне завдання, план та ін.) Виконання додаткових розрахунків, їх техніко-економічне обґрунтування. Оформлення проекту планового документа, 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 документа та доведення його до виконавця Організація виконання планових завдань Облік та контроль виконання планових завдань Мотивація виконання планових завдань якісно і в необхідний строк Організація регулювання (зворотний зв'язок) планових завдань на вимогу споживачів або згідно з новинами науково-технічного прогресу в даній галузі

Слід зазначити, що стратегічні програми і проекти мають істотні відмінності.

Стратегічна програма – це координуючий документ по підвищенню конкурентоспроможності або соціального розвитку колективу, який є економічно та науковообґрунтованою системою пов'язаних між собою і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями та забезпечених необхідними ресурсами.

Програма складається з певних заходів. Програмний захід – це наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення якої-небудь поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічних цілей через "дерево цілей"), для виконання якої обґрунтовано встановлено виконавців, терміни та необхідні обсяги всіх видів ресурсів.

Дії стратегічної програми спрямовані на контрольовані внутрішні фактори (програма автоматизації праці, програма зниження витрат, програма раціоналізації структури виробничих і допоміжних процесів тощо) та зовнішнє середовище (програма створення страхових запасів із використанням іноземних джерел ресурсів, програма нагромадження банків стратегічної інформації, програма рекламної компанії для виведення на ринок нової продукції тощо). Стратегічні програми будь-якого змісту реалізуються через систему стратегічних, поточних та оперативних планів (рис. 10.8) [72].

Стратегічний проект визначає цілі досягнення (створення) і спрямовується на внутрішнє середовище (проект створення нового виду продукції, проект розробки нової технологічної лінії тощо) або на зовнішнє середовище (проект будівництва спільного з постачальниками підприємства з очищення промислових відходів, проект наукових розробок щодо створення нових матеріалів, проект створення торговельної мережі тощо).

Необхідно зазначити, що тільки взаємопов'язана система стратегічних, поточних та оперативних планів дає змогу здійснити необхідні перетворення на підприємстві. На рис. 10.9 показано схему взаємозв'язку стратегічних і поточних планів та відмінності в їхньому змісті [72].

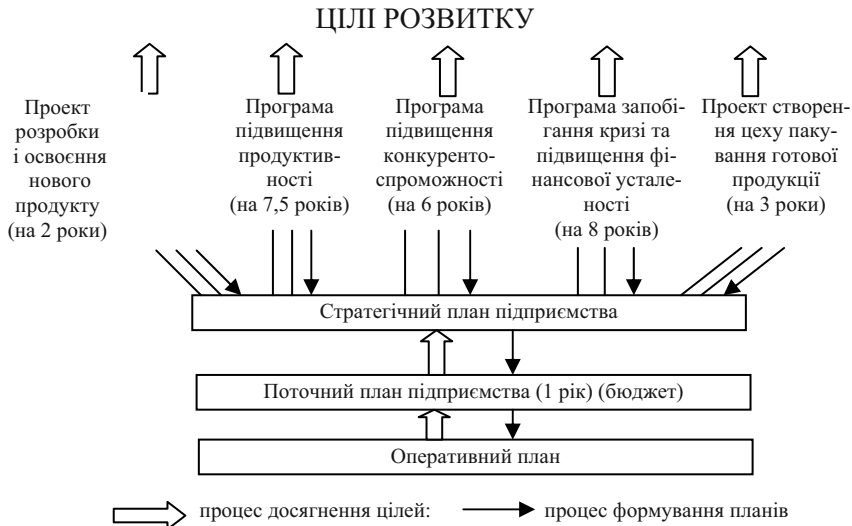


Рис. 10.8. Принципова схема взаємозв'язку цілей розвитку та системи планів

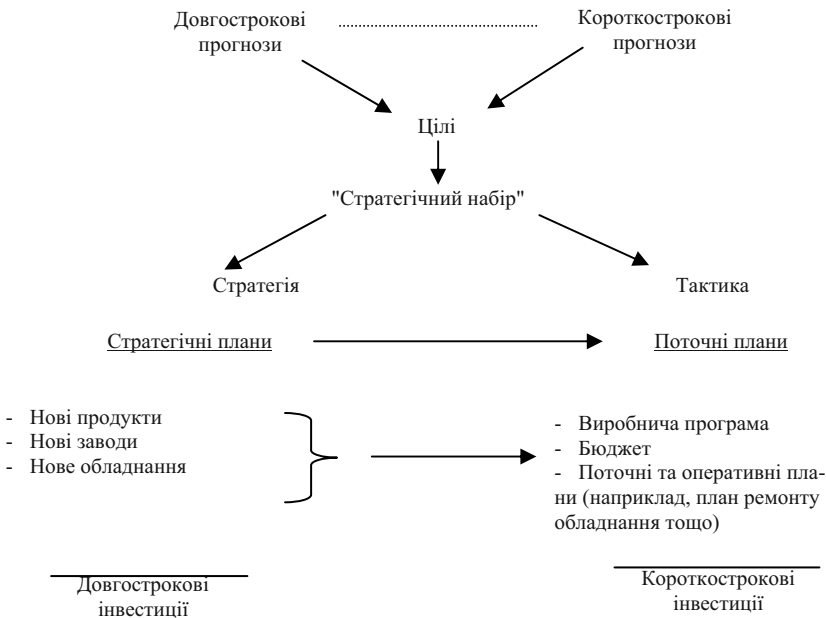


Рис. 10.9. Зміст та зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства  
Поточні плани складаються з метою конкретизації, доповнення та

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 їхнього досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних настанов. Поточні плани підкріплюються оперативнотактичними 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 основні відомостей про наявність замовлень, забезпеченість їх матеріальними ресурсами, ступінь завантаження виробничих потужностей і їхнього 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 науковотехнічного 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 (в тому числі обсяги продажу);
- 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.

Варіанти розвитку на ринку та розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства відображаються в системі альтернативних планів. 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 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:

- розробка методики формування альтернативних планів;
- ідентифікація можливих подій, що впливатимуть на зміст і часові характеристики плану;
- розрахунки техніко-економічних показників, які б характеризували параметри можливих подій для кожного з випадків, і які мають високу ймовірність;
- оцінка результатів, отриманих після закінчення плану або перехід до альтернативного плану;
- моніторинг ситуації, контролінг діючих планів та, в разі потреби, введення альтернативного плану.

Систему планів підприємства доповнюють одноразові, постійно діючі та організаційні плани, технологічні схеми прийняття рішень.

Одноразові плани розробляються для здійснення певного заходу, дії або пункту (розділу) основного плану.

Постійно діючі плани розробляються для таких типів діяльності, які повторюються за певні відрізки часу.

Технологічні схеми прийняття та узгодження рішень – це постійно діючі стандартні плани, згідно з якими визначаються основні вимоги, етапи та процедури прийняття і виконання типових рішень для існуючої організації.

Організаційні плани є постійно діючими, вони розробляються для забезпечення виконання основних планів. В організаційних планах описано правила та процедури виконання окремих видів діяльності, що існують в організації, вони тісно пов'язані з іншими організаційними документами (наприклад, посадовими інструкціями тощо). Через організаційні плани забезпечується залучення співвиконавців до реалізації стратегічних планів.

Послідовність розробки деяких видів робіт стратегічного плану підприємства в загальному вигляді представлено в табл. 10.2 [72].



Таблиця 10.2

**Послідовність розробки стратегічного плану підприємства**

<i>Термін надання інформації</i>	<i>Зміст інформації, яка надається</i>	<i>Виконавець, що надає інформацію</i>
Січень – березень	Прогнози та сценарії розвитку зовнішніх і внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу)	Відділ стратегічного аналізу
Травень – червень	Показники зовнішніх і внутрішніх економічних умов функціонування підприємства	Відділ стратегічного планування
Червень – липень	Прогноз продажу по кожній товарній групі	Відділ маркетингу
Липень – серпень	Кошториси витрат на модернізацію (технічне переозброєння, реконструкцію діючого виробництва або купівлю нового виробництва)	Технічний відділ спільно з бухгалтерією
Серпень – вересень	Аналіз джерел фінансування та прогноз інвестицій; розробка прогнозного бюджету	Фінансовий відділ
Жовтень – листопад	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями всіх учасників: розробка поточних планів на наступний рік	Відділ стратегічного планування
Листопад – грудень	Затвердження стратегічних і поточних планів; розробка організаційних планів (планів-графіків)	Вищі органи управління підприємства разом з відділом стратегічного планування та виконавцями

Зміст планів інтерпретується в системах відповідних абсолютних і відносних показників, розрахунки яких дають змогу приймати рішення щодо вибору того чи іншого варіанта розвитку підприємства. Для кожного з планів (розділів стратегічного плану) характерні специфічні показники.

Основні показники деяких окремих планів стратегічного плану такі:

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

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

– фінансовий план – прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності,

фінансової усталеності тощо;

– план по персоналу – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка платні, рівень кваліфікації тощо;

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

Досягнення поставлених завдань в умовах стратегічних змін забезпечується налагодженням постійного зворотного зв'язку на основі відповідного обліку, аудиту та контролю.

### **Питання для самоконтролю**

1. Яке визначення має стратегічне планування?
2. Які застосовуються стратегії для обґрунтування планів?
3. Які існують підходи розробки планових стратегій?
4. Яка роль в розробці планових стратегій вищого керівництва?
5. Які передумови застосування стратегічного планування?
6. З яких етапів складається ітераційний процес розробки планів?
7. Яка мета стратегічного планування?
8. Які основні принципи реалізації мети стратегічного планування?
9. Через які періоди здійснюється розробка стратегічних планів у різних галузях промисловості?
10. Які переваги має стратегічне планування?
11. Які "пастки" має стратегічне планування?
12. Які недоліки виникають у практичному застосуванні системи стратегічного планування?
13. Які фактори впливають на систему стратегічного планування?
14. Які існують "бар'єри" стратегічному плануванню та які заходи вживаються щодо їх подолання?
15. Чому виникає небажання встановлювати цілі у керівництві підприємством при розробці планів?
16. Які існують обмеження в процесі стратегічного планування?
17. За яких умов здійснюється плавний перехід від одних планів до альтернативних?
18. Охарактеризуйте модель стратегічного планування на основі "стратегічної прогаліни".
19. Охарактеризуйте модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг.
20. Охарактеризуйте модель стратегічного планування на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства.

21. Охарактеризуйте модель стратегічного планування, яка орієнтована на створення позитивного іміджу.
22. Охарактеризуйте моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств.
23. Яким повинен бути стратегічний план?
24. Які основні стратегічні напрямки та орієнтири включає загальний стратегічний план розвитку підприємства?
25. Які складові частини стратегічного плану конкурентних переваг?
26. Яка загальна структура стратегічного плану?
27. Які операції та процедури стратегічного планування?
28. Яка сутність та зміст стратегічної програми?
29. Через яку систему планів реалізується стратегічна програма?
30. Який зміст та зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства?
31. Яка сутність поточних планів?
32. Яка сутність календарних планів?
33. Яка сутність квартальних, місячних та оперативних планів?
34. Із яких етапів складається бюджетування в стратегічному плануванні?
35. Із яких етапів складається розробка альтернативного плану?
36. Який зміст одноразових, постійно діючих та організаційних планів, технологічних схем прийняття рішень?
37. Яка послідовність розробки стратегічного плану підприємства?
38. Якими показниками характеризуються окремі плани в загальному стратегічному плані?

## Розділ 11

# РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОРПОРАЦІЯХ

### 11.1. Роль стадії реалізації стратегій у стратегічному управлінні корпорації

Реалізація стратегії – це один з етапів, стадій стратегічного управління. Стадія реалізації стратегії 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 і були допущені помилки при розробці стратегії. Задовільне виконання стратегії має здатність компенсувати негативні наслідки непередбачених змін.

Кожний процес розвитку передбачає зміни та реорганізацію підприємства відповідно до нових цілей та стратегій.

Це, у свою чергу, порушує нормальне функціонування старої організаційної системи, на яку спрямовані зміни. Здійснення змін передбачає зміни в змісті діяльності окремих управлінських ланок і посадових осіб, їхнього статусу, розподілу влади і впливу та ін. Здійснення змін проводиться тоді, коли підприємство розраховує одержати значно більші переваги по всіх показниках, ніж воно має в існуючій організаційній системі.

У реалізації нових завдань і стратегій вирішальна роль належить вищому керівництву підприємства. Його діяльність на стадії реалізації нової стратегії складається із п'яти послідовних етапів:

Перший етап – поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій.

На другому етапі вище керівництво приймає рішення по ефективному використанню ресурсів, якими користується підприємство.

На третьому етапі вище керівництво приймає рішення по внесенню змін в організаційну структуру підприємства.

Четвертий етап полягає у проведенні необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо приступати до реалізації стратегій. Проблема проведення змін дуже складна і залежить від цілого ряду факторів та умов.

На п'ятому етапі вище керівництво здійснює перегляд плану здійснення стратегії, якщо цього вимагають нові обставини.

Виконання стратегії направлено на рішення трьох завдань.

Перше – вставлення пріоритетності серед адміністративних завдань, щоб їхня відносна цінність відповідала тій стратегії, яку буде реалізувати підприємство (розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем).

Друге – встановлення відповідності між вибраною стратегією та внутріорганізаційними процесами з таким розрахунком, щоб зорієнтувати діяльність підприємства на здійснення вибраної стратегії (відповідності структурі організації, системі стимулювання, кваліфікації менеджерів тощо).

Третє – вибір та проведення відповідно до впроваджуваної стратегії стилю лідирування та підходу до управління підприємством. Ці завдання вирішуються за допомогою тільки змін, які є серцевиною виконання стратегії. Зміни, які проводяться у процесі виконання стратегії, називаються стратегічними змінами.

Проведення змін на підприємстві приводить до створення нових умов, які необхідні для здійснення вибраної стратегії.

Типовими змінами на підприємстві є:

- перебудова підприємства, яка передбачає здійснення фундаментальних змін на підприємстві, наприклад, місії, організаційної структури і культури;

- радикальне перетворення підприємства, яке проводиться тоді, коли на ньому здійснюються радикальні зміни, наприклад, злиття його з іншим підприємством;

- помірне перетворення, яке здійснюється в тому випадку, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається залучити покупців;

- звичайні зміни, які пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримання інтересу до продукту підприємства.

На впровадження стратегічних змін впливають фактори (сили, вектори), які поділяються на "позитивні" та "негативні".

До позитивних, тобто факторів сприяння проведенню організаційних змін, належать [61]:

- усвідомлення необхідності проведення змін;

- організаційна криза;

- старіння продукції та технології;

- зміни законодавчих і економічних важелів;

- зміни цінностей та норм у працівників;
- зниження продуктивності праці та якості продукції;
- зміни стилю управління;
- використання концепції поведінкових шкіл.

До негативних, тобто факторів протидії, відносяться такі фактори:

- бюрократична жорсткість структури;
- протиріччя в цілях;
- організаційна інерція;
- застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва;
- невдачі у впровадженні системних перетворень на підприємствах;
- опір і побоювання змін.

Опір змінам проявляється в формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін. Слід зазначити, що затримка в опануванні стратегією і впровадженні змін може спричинити підприємству значних збитків. У зв'язку з цим опір необхідно долати в якомога коротші терміни.

Розрізняють опір індивідуальний, груповий та опір системи (або опір організації).

Опір окремої особи пояснюється побоюванням втратити статус, авторитет, посаду в новій системі. Певною мірою опір – це реакція захисту, оскільки людина не відчувається в безпеці, якщо зростає ризик.

Бар'єри індивідуального опору змінам, які зумовлені рівнями здібностей, бажань і ризику, показано на рис. 11.1 [72].



Рис. 11.1. Бар'єри, зумовлені рівнями здібностей, бажань і ризику

Індивідуальний опір змінам буде вищим за таких умов:

– чим більша різниця в оцінках "відповідність посади, що обіймається" та "авторитет у колективі" тієї чи іншої посадової особи до та після проведення змін;

– чим нижчу посаду займає людина в організації;

– чим нижчий рівень освіти у працівника;

– чим нижчий авторитет людини в колективі.

Опір групи більш агресивний і сильний. Сила опору груп залежить від характеру та масштабів загрози її владі, ступеня її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, порушення групових цінностей та норм, спричинених змінами в організації.

Опір системи – це явище, яке зумовлене суперечностями побічної діяльності та заходами, передбаченими організаційним розвитком. Цей опір пояснюється схильністю системи встановити рівновагу, а це легше зробити, повернувшись до знайомого (старого) становища. Опір системи залежить від різниці (масштабу) між наявним і необхідним для досягнення нових цілей потенціалом підприємства.

Опір змінам пропорційний силі зламу культури та структури влади, що здійснюється внаслідок змін, та обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.

Тактика впровадження змін має три форми:

1) примушення; 2) переконання; 3) залучення.

Примушення, як правило, призводить до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам.

Переконання і залучення в різних комбінаціях присутні в методах адаптації, кризи, "управління опором" (табл. 11.1) [72] і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування "поведінкових механізмів". "Поведінкові механізми" дають змогу створити умови для сприяння змінам і базуються на твердженні, що успіху можна досягти тоді, якщо: персонал розуміє причини змін, своє місце в цих процесах; працівники сприяють змінам на всіх етапах (у плануванні, впровадженні й аналізі); довіряють ініціаторам змін, вірять у те, що будуть враховані їхні інтереси; мають право погоджуватися чи не погоджуватися з певними змінами; керівники є прибічниками змін і очолюють роботу з організаційного розвитку.

Через переконання й залучення можна уникнути розриву між плануванням і впровадженням змін.



**Методи впровадження організаційних змін**

<i>Методи</i>	<i>Умови застосування</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Примушення	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результату
Криза (реальна або штучна)	Загроза існуванню підприємству	Слабкий опір	Дефіцит часу
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір Враховання моменту Комплексні зміни	Ризик невдачі Складність Необхідність особливої компетенції

Розглянемо деякі переваги й недоліки окремих методів впровадження змін.

Примушення – це метод, який базується на застосуванні сили і потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків. Однак він необхідний в умовах дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко. В той же час примушення – це найконфліктніший метод впровадження змін.

Адаптація – це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації. Умовами ефективного застосування цього методу є участь не тільки вищих керівників, а й найбільшої кількості працюючих. У цьому випадку слабкий опір долається за допомогою компромісів, угод і переговорів, що дає змогу уникнути конфліктів. Метод адаптації найбільш "м'який" метод змін, його застосування потребує спеціальних знань.

Різкі зміни в зовнішньому середовищі свідчать про настання кризи. В умовах кризи опір переростає в підтримку, тому що "негативна" реакція окремих осіб і груп на зміни їх влади і впливу зводиться нанівець побоюваннями за існування організації в цілому. Це означає, що криза може бути використана для радикальних організаційних змін, оскільки опір практично відсутній.

"Управління опором" застосовується тоді, коли часу для здійснення змін більше, ніж у разі використання примушення, і менше, ніж для адаптації. У цьому методі залежно від часового

періоду можуть переважати елементи примушення чи адаптації.

"Управління опором" передбачає використання поетапного планового підходу до введення змін, причому планування та впровадження відбуваються одночасно. Опір мінімальний і контролюється за допомогою формування так званого "стартового майданчика".

"Стартовий майданчик" – це джерела і ланки влади, з боку яких здійснюються підтримка і відповідальність, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність. Сили, що входять до "стартового майданчика", беруть участь у розробці планів процесу змін, визначають відповідальних осіб, схеми взаємодій та етапи перетворень.

В умовах "управління опором" найбільш яскраво проявляються переваги переконання і залучення над примушенням під час участі в організаційних змінах, оскільки тут можна використовувати весь спектр мотивації як окремих осіб, так і всього колективу.

Розглянуті методи – примушення, адаптація та криза досить ефективно реагують на зміни в конкретних умовах, коли кожен із них доповнюється елементами "керування опором".

Узагальнена схема управління організаційними змінами показана на рис. 11.2 [72].

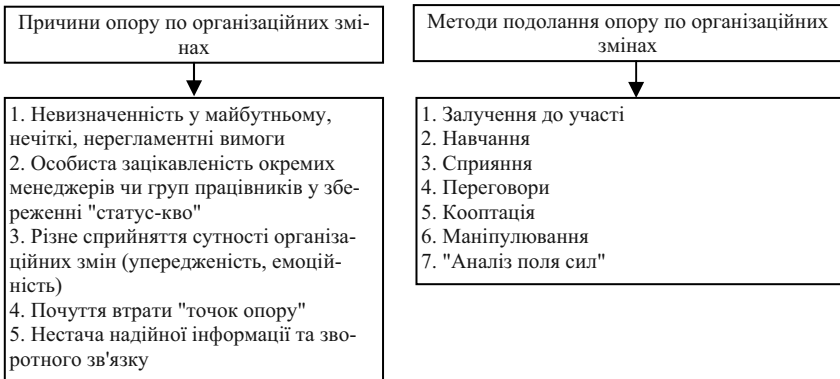


Рис. 11.2. Управління організаційними змінами

В "управлінні опором" важливою складовою є "аналіз поля сил", що дає змогу об'єктивно оцінити ситуацію, що склалася в організації протягом організаційного розвитку.

Кожна організація – це сукупність осіб і різних груп зі своїми цілями та інтересами – акціонери, профспілки, керівники, найманні робітники. Крім того, на діяльність організації впливають клієнти, місцеві органи влади, кредиторів та ін. Приймаючи будь-яке рішення про зміни, треба враховувати, що вони пов'язані зі збільшенням витрат, а іноді і з погіршенням результатів роботи виробництва. Це, у свою чергу, може задовольнити інтереси деяких контактних з підприємством груп. У зв'язку з цим проводиться відповідний аналіз, на основі якого можна досить чітко визначити опонентів і прихильників, з якими можна увійти в коаліцію (рис. 11.3) [72].



Рис. 11.3. Матриця "Зміни – опір"

"Аналіз поля сил" і використання отриманої інформації в управлінській діяльності дає змогу деякою мірою запобігати конфліктам.

При розв'язанні конфліктів, які виникають на підприємстві під час проведення змін, менеджери можуть використовувати такі стилі керівництва [9]:

- конкурентний стиль, який базується на наполегливості, утвердженні своїх прав, і який виходить з того, що розв'язання конфлікту передбачає наявність переможця та переможного;

- стиль самоусунення, який проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і в той же час не прагне до пошуку шляхів співпраці із незгодними членами підприємства;

– стиль компромісу, який передбачає помірну настирливість керівництва на виконанні його підходів до розв'язання конфлікту і в той же час помірне прагнення керівництва до кооперування з тими, хто чинить опір;

– стиль пристосування, який виявляється в прагненні керівництва встановити співробітництво у розв'язанні конфлікту при одночасній слабкій наполегливості на прийнятті вироблених ним рішень;

– стиль співробітництва, який характеризується тим, що керівництво прагне до того, щоб реалізувати свої підходи до проведення змін, а також до того, щоб встановити відносини кооперації з незгодними працівниками підприємства.

Проведення змін повинно закінчитися встановленням нового "статус-кво" на підприємстві і має бути прийнято всіма працівниками підприємства. Якщо дії по проведенню змін не привели до створення нового сталого "статус-кво", то це значить, що роботу по проведенню змін необхідно проводити до тих пір, поки на підприємстві по-справжньому не знайдеться заміна старого положення на нове.

## **11.2. Організаційна структура корпорації як об'єкт стратегічних змін**

Однією з найбільш поширених стратегічних змін є зміна організаційної структури, тому що вона існує не самостійно і не незалежно від стратегії та цілей підприємства, а є одним із найважливіших заходів реалізації стратегії, тобто організаційна структура сприяє досягненню цілей підприємства. В той же час вона відбиває прийнятий порядок організації управління, досягнутий на певний відрізок часу. Стратегічне управління допомагає підприємству змінити себе та оточення, в якому воно функціонує, тому що підприємство, яке не вносить в свою діяльність змін, не може розраховувати на майбутній успіх.

Вчені А. Чандлер і Г. Мінцберг довели, що між стратегією, що застосовується, та організаційною структурою, тобто певною впорядкованістю завдань, посад, повноважень і відповідальності, на основі яких підприємство здійснює свою виробничу й управлінську діяльність, існує тісний зв'язок. Як стратегія, так і організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або

гальмувати його. У зв'язку з цим великого значення набуває визначення порядку проведення змін.

Процес вибору та змін організаційної структури здійснюється за такою схемою [9]:

- з'ясовується, які завдання та функції мають критичне значення для здійснення функціональних та ресурсних стратегій і наскільки вони вимагають нового або специфічного підходу;

- встановлюється зв'язок між виокремленими стратегічними завданнями і функціями та рутинними функціями, які виконуються на підприємстві;

- формуються відповідні структурні одиниці підприємства, які здатні забезпечити виконання нових стратегічних завдань та функцій ;

- визначається ступень самостійності кожної структурної одиниці в прийнятті рішень відносно діяльності структурних одиниць бізнесу;

- встановлюються організаційні зв'язки між одиницями бізнесу, ступінь та форми участі їх у виробленні конкретних загальних і загальноконкурентних стратегій підприємства.

В умовах впровадження стратегічного управління здійснюється перехід від "традиційних", тобто функціональних, централізованих, ієрархічних, стабільних, жорстких організаційних структур управління до стратегічних тобто децентралізованих, гнучких, з універсальними ланками, створених "під мету" організаційних структур управління.

Фактори, що впливають на зміни в організаційних структурах, наведені на рис. 11.4 [72].

Варіантами структур децентралізованого типу, які виникають внаслідок процесів диверсифікації та інтеграції діяльності в межах діючих і створюваних організаційних структур управління на підприємстві, що служать інструментами реалізації загальних та функціональних стратегій із "стратегічного набору", є:

- матричні структури;
- проектні структури;
- дивізійні структури;
- стратегічні господарські центри.



Рис. 11.4. Фактори, що впливають на зміни в організаційних структурах

Матричні структури застосовуються при розробці стратегій нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм продуктивності, конкурентоспроможності тощо. Структуруючий елемент матричних структур – мету підприємства – визначає та здійснює цільова група фахівців з різних спеціальностей, що сприяє комплексному підходу до вирішення існуючих питань.

Схему матричної структури показано на рис. 11.5 [72].

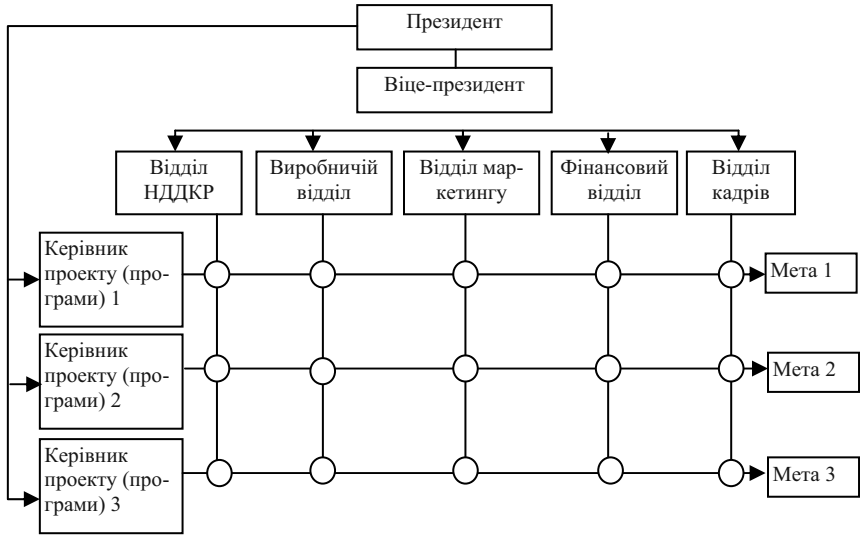


Рис. 11.5. Схема матричної структури

Матричні структури мають такі основні характеристики:

- органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і територіальних аспектів діяльності за рахунок доповнення лінійно-функціональної структури;
- подвійне підпорядкування "цільових груп" і відповідних управлінських ланок лінійно-функціональної структури;
- обмежені терміни існування, оскільки з досягненням мети такі структури ліквідуються.

Переваги матричних структур:

- створення організаційних умов для більш швидкого досягнення мети;
- висока динамічність, гнучкість структури;
- швидке стратегічне реагування;
- ефективна координація робіт по досягненню загальної мети;
- оптимізація використання ресурсів (особливо людських);
- орієнтація на нововведення;
- зниження оперативної навантаженості на вище керівництво.

До недоліків матричних структур відносяться:

- труднощі у здійсненні балансу влади та відповідальності в організації;
- порушення єдності управління;
- збільшення управлінського персоналу і витрат;
- зниження ефективності структури при збільшенні кількості проєктів;
- ускладнення інформаційної мережі тощо.

Матричні структури існують в кількох варіантах. Розрізняють проєктні, продуктові, функціональні, програмні та фрагментарні ринково-стратегічні угруповання матричного типу.

Проєктні структури, як правило, базуються на матричному принципі організації. Основними підходами створення проєктних груп є:

- об'єднання частини матеріальних, людських, та фінансових ресурсів у межах проєктних груп, орієнтованих на розвиток конкретних проблем;
- надання групі певної самостійності (певної автономії);
- налагодження інформаційних зв'язків;
- створення необхідної системи мотивації;
- спеціальна підготовка та залучення кадрів певної кваліфікації.

Організаційно-проєктна група може бути оформлена як самостійна ланка підприємства (центр прибутків, венчур, відділення), існувати у статусі дочірньої фірми або входити до апарату управління як один із його підрозділів, який називають "лінійно-програмною структурою" (рис. 11.6) [72].

Ця проєктна структура має такі переваги:

- гнучкість структури;
  - горизонтальну інтеграцію і координацію функціональних ланок;
  - швидке оперативне, організаційне та стратегічне реагування;
  - ефективність використаних ресурсів,
- а її недоліками є:
- труднощі взаємодії управляючих проєктів і керівників-функціоналів;
  - високі вимоги до керівника проєкту;
  - труднощі формування та управління проєктними групами.



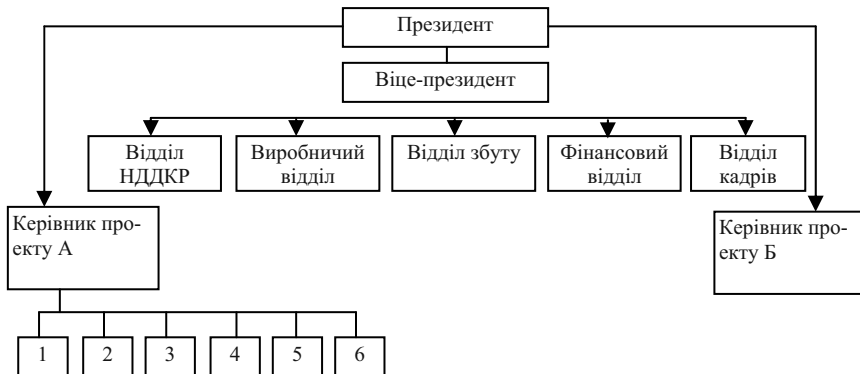


Рис. 11.6. Проектна структура (фрагмент), побудована за лінійно-програмним принципом:

- 1 – адміністративна група; 2 – група по кадрах; 3 – фінансова група;  
 4 – група зв'язку з замовником; 5 – інженерно-конструкторська група;  
 6 – виробнича група

Застосування матричних і проектних структур дозволяє підвищити гнучкість організаційної структури управління і здійснити децентралізацію прийняття рішень. Децентралізовані організаційні структури управління дозволяють:

- концентрувати фінансові ресурси для подальшого їх інвестування;
- забезпечувати стійку позицію на ринку;
- проведення НДДКР з досить широкого кола питань;
- формувати кадровий потенціал певного напрямку;
- виконувати господарські маневри при розподіленому ризику;
- розробляти та реалізувати гнучкі ринкові стратегії на кількох сегментах ринку;
- перерозподіляти владу і повноваження для поліпшення керованості за рахунок зменшення витрат часу та тривалості бюрократичних процедур тощо.

Дивізіональні структури застосовуються у великих виробничих системах з метою підвищення керованості (рис. 11.7) [72].

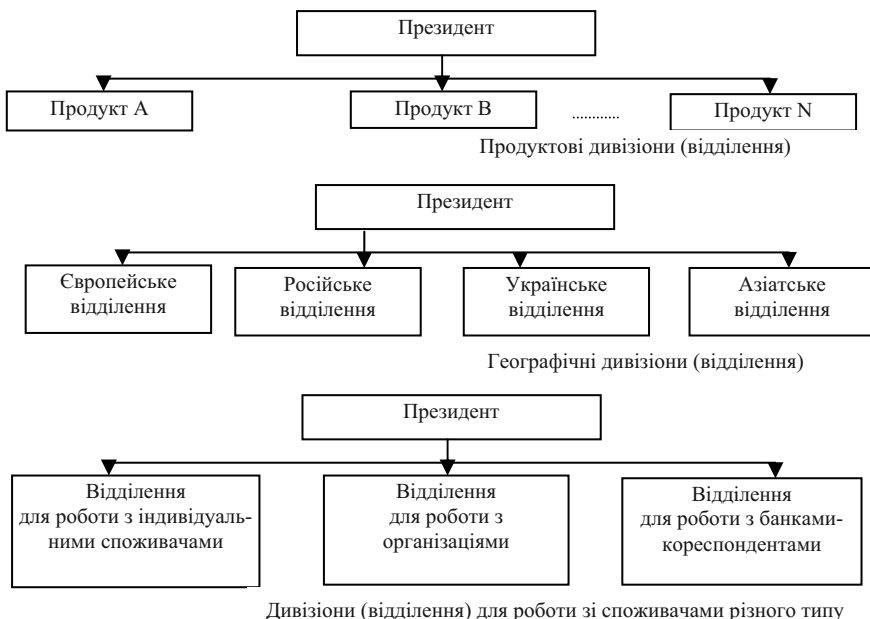


Рис. 11.7. Дивізіональні структури

За рахунок делегування повноважень вона дає змогу створити децентралізовані ланки за різними ознаками: за продуктом, за споживачами та за географічною ознакою.

Дивізіональна структура має такі переваги:

- швидка пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі;
  - децентралізація управління: кожний дивізіон здійснює увесь цикл господарської та управлінської діяльності;
  - зменшення мережі комунікацій, прискорення прийняття рішення, краща координація;
  - націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату;
- та такі недоліки:
- дублювання функцій управління в кожному відділі;
  - зростання витрат на управління;
  - можливості диверсифікації ведуть до утворення конгломератів, у яких дуже важко здійснювати єдину загальну стратегію;
  - тенденції до повної незалежності в дивізіонах можуть розвалити організацію.

З розвитком стратегічного управління з'явилися самостійні організаційні структури, так звані стратегічні господарські центри, які визначають організаційно найменші виробничо-управлінські одиниці (відділення, завод, продуктову лінію, "центр прибутків", "центр інвестицій", "центри реалізації", "продуктивно-споживчі центри", "внутрішні венчури" тощо), для яких можна налагодити обмін доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктивно-товарну стратегію (або "портфель") та "стратегічний набір" певного типу.

Створення стратегічних господарських центрів забезпечує зростання керованості великими організаційними системами. Їхніми стратегічними перевагами є:

- забезпечення стратегічної відповідальності поєднання великої кількості різноманітних напрямків (бізнесів) у працюючу систему;
- полегшення координації між окремими напрямками діяльності з несхожими стратегіями, ринками та можливостями зростання;
- перенесення основних операцій зі стратегічного планування на відповідний рівень управління підприємством;
- налагоджування більш тісної взаємодії між новими напрямками діяльності, які пов'язані з діючими;
- координування всіх видів діяльності, пов'язаних з функціонуванням стратегічних господарських центрів, в наслідок чого підвищується прибутковість стратегічних дій, а збитки та ліквідація окремих стратегічних господарських центрів не руйнують всієї організації тощо.

В той же час стратегічний господарський центр:

- створює додатковий зайвий рівень управління, що перешкоджає поширенню загальних рішень вищого керівництва;
- призводить до невизначеності у розподілі прав, обов'язків і відповідальності між центральними органами управління (штабом управління, штаб-квартирою) та керівниками стратегічних господарських центрів;
- призводить до конфліктів між більш чи менш прибутковими стратегічними господарськими центрами, що руйнує організацію;
- створює умови для конкуренції за кредити із-за прихильності вищих керівників до тих чи інших стратегічних господарських центрів.

Залежно від концепції організації формуються всі її стратегії, в

тому числі стратегії розвитку загального управління, що лежать в основі перебудови організаційних структур управління (ОСУ). Характеристика концепцій організацій представлена на рис. 11.8 [72].



Рис. 11.8. Характеристика концепцій організацій [71]

Залежно від обраної концепції та зовнішнього оточення підприємством обирається тип організаційної структури управління (ОСУ) (рис. 11.9).

Швидкі зміни в зовнішньому середовищі зумовили пошуки більш гнучких ОСУ, які б адекватно реагували на ці зміни. Такі ОСУ дістали назву "адаптивних" (органічних). Існує кілька типів і багато різновидів "адаптивних" ОСУ. Для них характерні тісні горизонтальні та перехресні зв'язки, інтенсивність яких попередньо жорстко не фіксується, а встановлюється залежно від конкретної мети (проблеми), що визначається (розв'язується) у певний відрізок часу.

Стабільне ↑ Зовнішнє середовище (оточення) ↓ Нестабільне	<u>Низька невизначеність</u> 1. Механічна структура, формалізована, централізована. 2. Декілька спеціалізованих відділів у апараті управління. 3. Мінімальна інтеграція. 4. Низька, уповільнена реакція. 5. Орієнтація на поточну, операційну діяльність	<u>Низька/середня невизначеність</u> 1. Механічна структура, формалізована, централізована. 2. Досить багато відділів з певними горизонтальними зв'язками. 3. Певна інтеграція. 4. Наявність реакції на зміни певного типу. 5. Окремі види планування
	<u>Висока/середня невизначеність</u> 1. Органічна структура, участь в управлінні співробітників, робота в команді, децентралізація. 2. Декілька універсальних відділів, пов'язаних між собою (межі "розмиті"). 3. Певний рівень інтеграції. 4. Швидка реакція. 5. Планова орієнтація діяльності	<u>Висока невизначеність</u> 1. Органічна структура, участь в управлінні співробітників, робота в команді, децентралізація. 2. Багато відділів, диференціація, універсальність у роботі з "розмитими" межами. 3. Великий рівень інтеграції. 4. Широкий спектр реакцій. 5. Стратегічне планування на основі прогнозування
	← Просте	Складне →
	← Зовнішнє середовище (оточення) →	

Рис. 11.9. Характеристика ОСУ залежно від специфіки оточення

Між характеристиками ОСУ та змінами в середовищі можливі відповідні реакції, тобто зміни, які здійснює підприємство залежно від того чи іншого виду структури під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Розрізняють виробничу, конкурентну, стратегічну, інноваційну, підприємницьку та адміністративну реакції.

Наведемо характеристики кожної з реакцій:

– виробничої – стандартизація діяльності, спеціалізація, підвищення продуктивності, зниження витрат, мінімізація чисельності, децентралізація оперативних рішень, ефективне використання виробничого потенціалу;

– конкурентної – оптимізація прибутків у короткостроковій перспективі, об'єднання виробничо-збутових ланок, реакція на попит, універсалізація та інтеграція;

– стратегічної – забезпечення довгострокового існування підприємства, оптимізація прибутків у довгостроковій перспективі, самооновлення на основі передбачення та формування майбутнього,

адаптація до майбутнього на основі системи стратегій, гармонізація видів діяльності;

– інноваційної – оптимізація розробок нововведень, довгострокова прибутковість і зростання, стратегії маркетингу в окремих напрямках, формування науково-технічного потенціалу;

– підприємницької – пошук і реалізація "прибуткових ідей", балансування різних напрямків діяльності, розвиток зовнішніх комунікацій;

– адміністративної – забезпечення керованості на основі досконалих інформаційних технологій, вдосконалення роботи всіх ланок управління, розширення сфери впливу за межі підприємства завдяки створенню великих організаційних формувань.

На сучасному етапі великі підприємства, щоб зберегти певний рівень керованості та своєчасно адаптуватись і відреагувати на нестале складне середовище, застосовують не класичні ОСУ (лінійно-функціональні або лінійно-штабні), а поєднують різні ОСУ (наприклад, створюють філіали або матричні структури).

Особливо великими змінами супроводжується застосування інтеграції. Розрізняють "конічну" інтеграцію, "квазіінтеграцію" та контрактну інтеграцію.

"Конічна" інтеграція передбачає ситуацію, коли підприємство створює власні виробничі (або збутові) підрозділи для виготовлення (збуту) власними силами якої-небудь продукції. У випадку інтеграції "назад" йдеться, наприклад, про комплектуючі, а при інтеграції "вперед" – про готову продукцію або напівфабрикати. "Конічна" інтеграція відбувається на основі купівлі або злиття підприємств.

"Квазіінтеграція" означає закупівлю у підприємства-постачальника або продаж більшої частини продукції фірми, в якій підприємство володіє певною часткою капіталу, наприклад, у вигляді акцій. Цей вид інтеграції пов'язують із створенням спільних підприємств.

Контрактна інтеграція здійснюється через укладання довгострокових договорів, які дають змогу формувати стабільні зв'язки між фірмами.

Вертикальна інтеграція має як внутрішні й зовнішні вигоди, так і внутрішні та зовнішні недоліки.

До внутрішньої вигоди належить: зменшення витрат на пошуки ресурсів, що відповідають вимогам виробництва; розширення масштабів виробництва, підвищення його ефективності;

завантаження потужностей тощо.

Зовнішня вигода пов'язана: з можливістю "відсікати" конкурентів від споживачів і постачальників; з більш тісною координацією по всьому технологічному ланцюгу "постачальник – виробник – споживач".

Недоліками внутрішньої вертикальної інтеграції є: збільшення витрат на утримання органів, що відповідають за здійснення вертикальної інтеграції; обмеження виведення деяких ділянок виробництва з-під впливу ринкових сил тощо.

До зовнішньої небезпеки належать: обмеженість ринку та маневру на ньому; втрата комунікацій з дистриб'юторами; застосування необґрунтованих варіантів інтеграції тощо.

Найкращою організаційною структурою є структура, яка відповідає: розміру та галузевій належності підприємства, динамізму й складності виробничо-управлінського апарату та зовнішнього середовища, особовому складу, кваліфікації та досвіду персоналу, що працює на підприємстві.

Конкретний склад факторів, що впливає на вибір ОСУ показано на рис. 11.10 [72].

Різні підрозділи та служби підприємства певною мірою реагують на зовнішні та внутрішні фактори діяльності підприємства.

Зовнішні фактори у вигляді окремих елементів навколишнього середовища, до яких належать: споживачі продукції, постачальники сировини та матеріалів, акціонери, урядові установи, місцева влада, суспільство, технологічне, економічне, правове, екологічне та міжнародне середовище, безпосередньо впливають на утворення на підприємстві відповідних підрозділів, які відстежують зміну зазначених елементів і запобігають конфліктам між ними та підприємством.

Внутрішніми факторами, які впливають на побудову організаційної структури, є: виробничі процеси, обсяг виробництва, чисельність і професійна структура працюючих, територіальне розташування тощо. Наприклад, якщо на підприємстві виробничі процеси пов'язані з виготовленням одного виду продукції, то це спрощує організаційну структуру, оскільки можна створити систему управління за логікою виробничого процесу з метою дотримання таких вимог, як послідовність, пропорційність, паралельність, економічність. Якщо ж виробляється кілька видів продукції, то

доводиться використовувати кілька технологій, що ускладнює структуру управління. Аналогічний вплив здійснюють й інші внутрішні фактори на організаційну структуру підприємства.

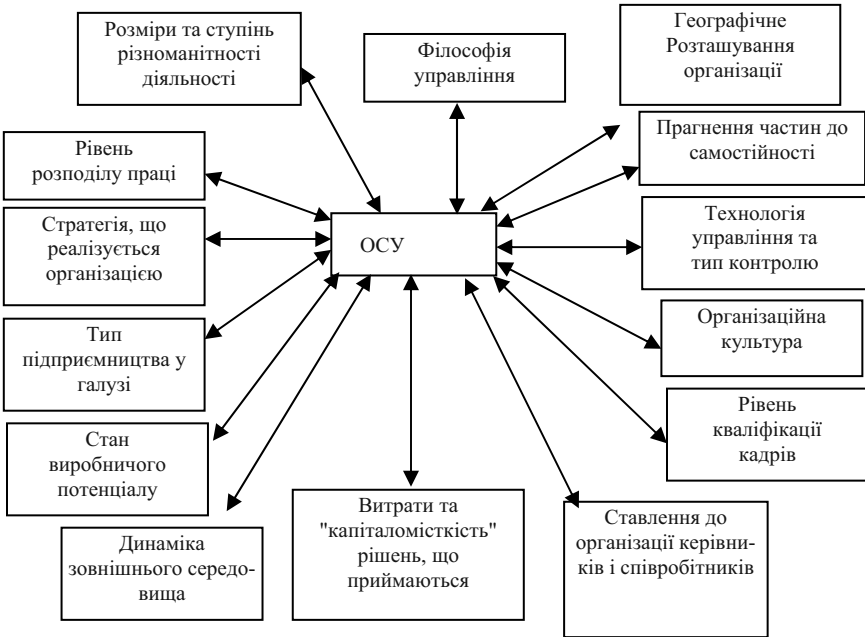


Рис. 11.10. Найсуттєвіші фактори, що впливають на вибір ОСУ

Оскільки підприємство є відкритою системою, то для успішної перебудови організації і набуття нею нових якостей, зміни треба проводити в такій послідовності згідно з моделлю "7S-Мак-Кінсі":

- формування стратегії розвитку;
- використання навичок досвіду всієї організації і окремих фахівців у певній діяльності;
- визначення цінностей, що розділяються, тобто цінностей пов'язаних з організаційною культурою;
- зміна організаційної структури, тобто зміна співвідношення та взаємозв'язків, що складаються між окремими частинами бізнесу, виробничими, управлінськими, структурними підрозділами та окремими виконавцями;
- впорядкування системи, тобто процесів управління, що



відбуваються на підприємстві за допомогою багатьох спеціалістів, які беруть участь у прийнятті рішень про здійснення змін;

– визначення стилю, тобто вибору способів, методів, прийомів здійснення змін, лінії поведінки і комунікаційних засобів керівників;

– формування відповідного штату підприємства.

Оцінку розробленої (функціонуючої) стратегічної організаційної структури управління підприємства можуть зробити відповідні фахівці після відповідей, їх аналізу за окремими параметрами та оцінки в балах на такі запитання:

1. Чи працює організація цілеспрямовано?
2. Чи достатньо гнучка структура підприємства?
3. Чи добре проглядається організаційна структура?
4. Чи достатньо делеговані повноваження з стратегічного на нижчі рівні?
5. Що є опорою підприємства?
6. Як працює підприємство з економічної точки зору?
7. Чи є у керівництва підприємства достатньо часу для обговорення стратегічних завдань?
8. Чи панує в організації дух співробітництва?
9. Чи мають менеджери достатньо інформації?

### **11.3. Організаційна культура корпорації як об'єкт стратегічних змін**

Організаційна культура проявляється у вигляді працюючих на підприємстві цінностей, що поділяються, прийнятої віри, норм поведінки, філософських ідей та положень тощо.

На організаційну культуру впливає комплекс взаємопов'язаних факторів: досвід минулий та нинішній, структурні, соціально-психологічні та національно-культурні характеристики, погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють.

Цінності визначають напрямок та умови (неписані норми, неформальні стандарти поведінки тощо) діяльності працівників конкретного підприємства, які дають змогу кожній особі та підприємству загалом досягти успіху. Цінності формуються, як правило, на неформальній основі, а поширюються через усне спілкування – у формі історії, міфів, легенд і метафор.

Цінності, що поділяються, формуються кожним підприємством

індивідуально.

Залежно від системи цінностей розрізняються різні типи організаційної культури (рис. 11.11) [72].

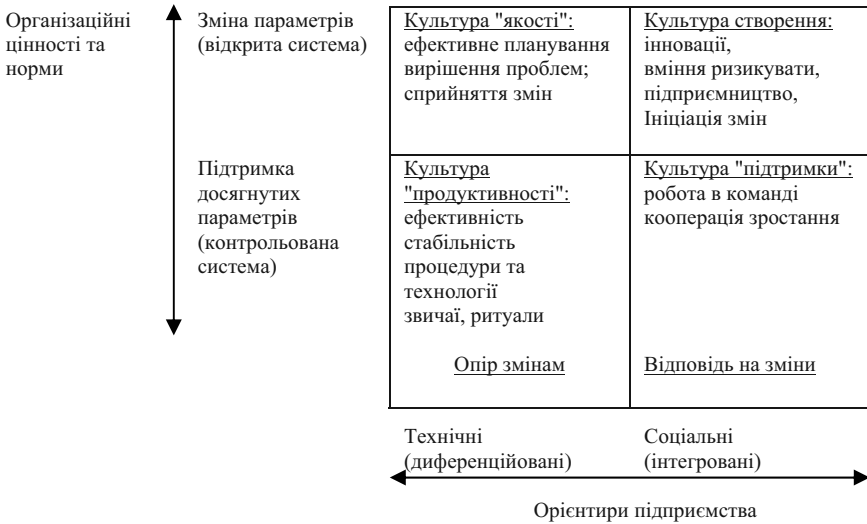


Рис. 11.11. Моделі організаційної культури

Ідентифікація типу організаційної культури надає керівникам інформацію про можливості, характер та швидкість здійснення стратегічних змін.

Для досягнення стратегічних цілей важливим є аналіз глибини, порядку та швидкості змін, що їх треба здійснити в організаційній культурі на підприємстві та в окремих його підсистемах під впливом та для забезпечення впровадження визначених стратегій.

Приклад спеціальних стратегій щодо окремих елементів організаційної культури, які треба змінити, показано на рис. 11.12 [72].

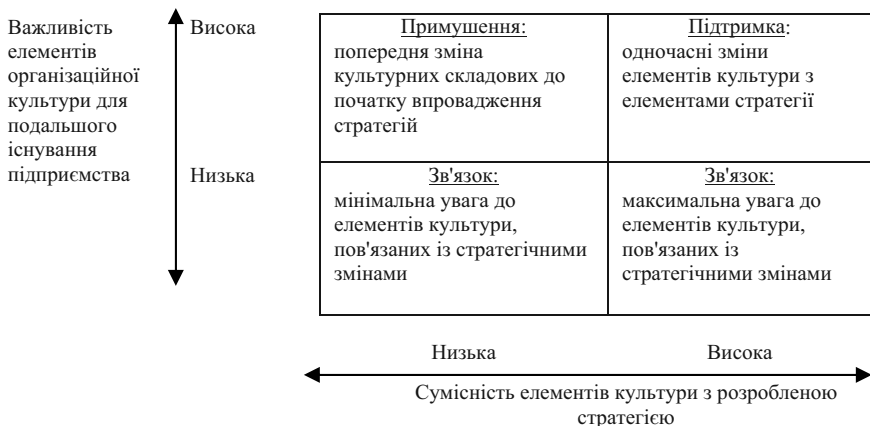


Рис. 11.12. Визначення послідовності дій залежно від зміни організаційної культури в процесі впровадження стратегій

Якщо організаційна культура "готова" сприйняти стратегії, то можна починати зміни на підприємстві з перебудови організаційної структури підприємства та організаційного механізму, прийнявши стратегії "підтримки" або "зв'язку" щодо окремих елементів і всієї організаційної культури.

У підтримці організаційної культури важливе значення має розуміння та підтримка позитивно спрямованої організаційної культури керівником підприємства. В цьому випадку керівник повинен бути керівником-стратегом, мати стратегічне мислення і бути здатним перевести заходи щодо розв'язання проблеми та реалізації можливостей у плани, які можна потім адресувати іншим фахівцям підприємства для виконання. Поряд з цим керівник-стратег повинен вміти:

- творчо вирішувати слабоструктуровані проблеми, тобто володіти ефективними методами прийняття рішень;
- аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- передбачати можливі варіанти розвитку подій;
- розробляти, аналізувати та забезпечувати здійснення стратегій;
- проектувати та використовувати гнучкі оргструктури, тобто мати організаційні навички;
- вміти адекватно реагувати на обставини та освоюватися в

невизначеній ситуації тощо.

Внаслідок цього керівник-стратег повинен забезпечити довгострокове успішне існування підприємства, формувати "бачення" того, яким має бути підприємство та як цього досягти, встановлювати коригування стратегічних цілей та стратегій, організувати поточну діяльність згідно з цілями та стратегіями.

Таким чином, керівники, обираючи адекватні заходи щодо подальшого руху підприємства згідно з прийнятими стратегіями, сприяють його успіху або занепаду.

Варто зазначити, що важливе значення для забезпечення успіху підприємства мають особисті якості керівника, які допомагають оцінити здатність тієї чи іншої людини до стратегічної діяльності. Такими особистими якостями керівника-стратегія є [72]:

- схильність до ризику, швидка реакція;
- перспективність, свобода мислення, схильність до творчості;
- твердість характеру та вміння доводити діло до кінця;
- уміння знаходити підтримку в людей, формувати власний авторитет;
- схильність до навчання;
- лідерські якості;
- чесність і чистота намірів;
- комунікаційні якості;
- вміння організувати колективну працю тощо.

На основі правильного поєднання стратегічних змін в організаційній структурі та організаційній культурі можна забезпечити організаційний розвиток підприємства, тобто удосконалення формальних (організаційної структури управління, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації роботи управлінських працівників та ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок, досвід у міжособистісному і міжгруповому спілкуванні тощо).

## 11.4. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління в корпораціях

Реалізація концепції стратегічного управління тісно пов'язана з інформацією. При виборі та впровадженні будь-яких стратегій кожне підприємство повинно:

- визначити тип та обсяги необхідної для стратегічної діяльності інформації;
- розробити ефективну систему збирання, обробки, використання та зберігання інформації;
- вжити заходів до запобігання негативного ефекту вико ристання недостатньої інформації;
- створити умови для ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень, які безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток та життєздатність.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють інформацію, яка зорієнтована на внутрішнє середовище (технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо) і на зміни та події у середовищі, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від таких стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

Надійне інформаційне забезпечення потребує створення баз стратегічних даних, допущень і прогнозів, які виступають у вигляді системного опису (картотек) найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства (наприклад, розвиток економіки по країнах – потенційних імпортерах, їх виробничих технологій; розвиток диверсифікації товарів; економічне становище партнерів, конкурентів тощо).

Сферами виникнення інформації є:

- внутрішньодержавна економічна інформація про національний розвиток;
- міжнародна економічна інформація про світовий розвиток;
- галузева інформація про розвиток галузі та ринків;
- науково-технічна інформація про розвиток техніки, технології, нових товарів;
- внутрішньофірмова інформація про завантаження виробничих потужностей, просування товарів, форми та методи управління тощо.

Добре сформовані та постійно поновлювані стратегічні дані є основою для стратегічного планування та управління.

Досвід роботи підприємств показує, що поєднання бази стратегічних даних із одночасною розробкою та використанням інформаційно-управлінських систем на основі комп'ютерів і комп'ютерних технологій дозволяє керівникам підприємства постійно вдосконалювати планово-контрольні підсистеми у напрямку адекватного відображення процесів управління.

Інформаційно-управлінські системи дають змогу:

- нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне;
- складати прогнози розвитку подій;
- мати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу;
- відслідковувати події у зовнішньому середовищі.

Інформаційно-управлінські системи у стратегічному управлінні, як правило, мають дворівневу ієрархічну структуру.

Перший рівень – підсистема стратегічної та прогнозної інформації, яка використовує текстову інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації.

Другий рівень – підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках.

З метою координації діяльності підсистем обох рівнів розрізняють централізований підхід, коли інформація для прийняття рішень концентрується тільки у централізованих відділах, та децентралізований підхід, коли збирання, обробка і використання стратегічної інформації здійснюють децентралізовані підрозділи (відділення), які створюють власну систему інформації, в якій представлено обидва рівні.

Найбільшого поєднання контролю, координації, обліку та аналізу діяльності підприємства можна досягти тільки у межах інформаційно-управлінської системи.

На основі переваг інформаційно-управлінської системи встановлюються та контролюються конкретні терміни стосовно всіх робіт, які виконують усі учасники програм і планів, постійно

вирішуються питання щодо перерозподілу ресурсів, кооперації та взаємодії між окремими виконавцями і завданнями, а також щодо оцінки результатів ефективності прийнятих рішень. Усе це знаходить відображення у роботах по координації окремих видів діяльності з метою вчасного і якісного досягнення цілей. Контроль реалізується за допомогою обліку. На основі результатів, отриманих за допомогою обліку, можна приймати рішення про характер і напрямки змін, що здійснюються на підприємстві, від якості обліку залежить якість прийнятих рішень та ефективність функціонування підприємства взагалі.

### **11.5. Стратегічний контроль у діяльності корпорації**

Сформований "стратегічний набір" підприємства – це своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства. Але щоб знати, на якому етапі розвитку перебуває підприємство, наскільки воно наблизилося до мети чи відійшло від неї, необхідно застосовувати стратегічний контроль.

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

Стратегічний контроль проводиться, як правило, через 3–6 місяців після початку робіт, для якого розробляються нормативні значення таких найважливіших показників, як витрати, окупність, часові витрати та ін. Стратегічний контроль визначає, чи можливе подальше здійснення стратегій, чи приведе їхня реалізація до досягнення цілей. Стратегічний контроль не може існувати без поточного та заключного контролю.

Контроль дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт на підприємстві, 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.

Ефективність стратегічного контролю забезпечують такі фактори:

- застосування досконалих методів і форм контролю;
- єдність організаційної структури управління, цілей та форм контролю;
- єдність елементів організаційної культури і цілей контролю;
- точність і доступність інформації, необхідної для стратегічного контролю.

Контроль як управлінська діяльність повинен мати такі властивості:

- бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;

- бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати;

- мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер;

- бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи;

- відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, а й якість роботи;

- бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;

- бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;

- бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю;

- бути дійовим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями.

Основними етапами стратегічного контролю є:

- визначення органів контролю та механізмів його застосування;

- визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;

- встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;

- порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами;

- вжиття коригуючих заходів.

Для того, щоб контроль був об'єктивним та ефективним, він має бути пов'язаний зі стратегічним і поточним плануванням.



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. Тільки в цьому випадку можна сформулювати необхідні засади для ефективного контролю.

До традиційних, небюджетних методів контролю відносять також статистичний контроль, спеціальні повідомлення (звіти), оперативні ревізії, співбесіди, обстеження, інспектування та ін.

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

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

Контроль буде найбільш об'єктивним та ефективним тоді, коли складено систему нормативів (стандартів) виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей). Найчастіше нормативи (стандарти) розробляються за такими групами: цінові, дохідні, програмні (техніко-економічні), фізичні (для виробів та технологічних процесів), поведінкові тощо.

Для контролю витрат використовуються діючі та розроблені спеціально для контролю за стратегічними програмами звіти:

- про фактичні витрати грошових ресурсів порівняно з планом (нормативами, стандартами);
- про коригування витрат щодо окремих завдань і напрямків програми;
- про фактичне використання трудових і матеріально-технічних ресурсів (порівняно з нормативами та стандартами);
- про витрати на виконання робіт у всіх співвиконавців завдань програми тощо.

Дуже важливим є організаційний аспект контролю, що пов'язано з проблемами координації та встановлення порядку внесення необхідних змін у процесі виконання запланованих робіт. У зв'язку з цим доцільно додержуватись системи, що передбачає:

- по-перше, концентрацію матеріалів минулих перевірок та ревізій у будь-якому органі управління, щоб не витратити час на повторне отримання цієї інформації під час наступних перевірок;
- по-друге, розподіл завдань щодо контролю та координації, розробка відповідного порядку і процедур контролю;
- по-третє, розробку методів і послідовності коригування стратегічних планів і програм з урахуванням поточного стану робіт.

Централізований контроль за ходом виконання стратегічних планів та програм здійснюють координуючі чи спеціально створені органи управління окремими програмами.

Підприємство також проводить внутрішній контроль. Для цього воно створює робочу групу з розробки та виконання стратегічної програми і контролю.

Цей контроль здійснюється таким чином:

- перевірка доведення завдань програми до виконавців і включення заходів, запланованих на поточний рік, до відповідних поточних планів усього підприємства, окремих підрозділів та індивідуальних виконавців;
- разові, вибіркові перевірки (інспекція) діяльності виконавців відповідно до плану або іноді раптово за спеціально розробленим 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 вибірових перевірок, звіти тощо.

Стратегічні програми виконуються в певній послідовності та із 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.

Організаційні графіки та інші графічні методи дають змогу наочно показати досягнутий проміжний та кінцевий результати. Такі графіки дозволяють здійснювати взаємодію та розподіл завдань і відповідальність між органами керівництва програмою і виконавцями.

Використання організаційного графіка дозволяє відпрацювати систему звітів, яка має складатися з форм документів та інструкцій для їх оформлення, а також інформаційних каналів їх руху. Регулярний порядок звітності дисциплінує виконавців програми, привчає їх до постійного контролю власної роботи та фахівців, з якими вони пов'язані у виконанні програмних завдань.

Організаційний графік також дає змогу ретельно готувати рішення та приймати їх. Він не зменшує завантаження керівників, але робить їхню діяльність більш цілеспрямованою, ритмічною та ефективною.

Слід зазначити, що контрольна діяльність потребує значних витрат часу, праці та грошей. Стратегічний контроль обов'язково передбачає необхідність прийняття коригуючих рішень, що містить певну частку ризику, а тому до такої діяльності треба залучати висококваліфікованих фахівців з підприємницьким досвідом.

### **Питання для самоконтролю**

1. Яка роль змін у стратегічному управлінні?
2. Які етапи роботи виконуються на стадії реалізації стратегії керівництвом підприємства?
3. На рішення яких задач направлено виконання стратегії?
4. Які існують типи змін на підприємстві?
5. Які "позитивні" фактори впливають на впровадження стратегічних змін?
6. Які "негативні" фактори стримують впровадження стратегічних змін?
7. Які бар'єри відносяться до індивідуального опору змінам?
8. За яких умов індивідуальний опір змінам буде найвищим?
9. Які методи впровадження організаційних змін?
10. Які переваги та недоліки мають методи впровадження організаційних змін?
11. Які причини виникнення опору організаційним змінам та які

методи подолання опору таким змінам?

12. Охарактеризуйте матрицю "Зміни-опір".
13. Які стилі керівництва використовують менеджери підприємства для розв'язування конфліктів?
14. Який кінцевий результат проведення змін?
15. Яка роль організаційної структури підприємства в здійсненні стратегічних змін?
16. Як здійснюється процес вибору та змін організаційної структури підприємства?
17. Які фактори впливають на зміни в організаційних структурах?
18. Охарактеризуйте матричну структуру, її переваги та недоліки. Назвіть варіанти матричних структур.
19. Охарактеризуйте проектну структуру. Назвіть її переваги.
20. Охарактеризуйте дивізійну структуру. Назвіть переваги та недоліки таких структур.
21. Охарактеризуйте стратегічні господарські центри. Назвіть їх переваги та недоліки.
22. Якими основними концепціями характеризується перебудова організаційної структури управління?
23. Як обирається тип організаційної структури залежно від обраної концепції підприємством?
24. Які існують типи адаптивних організаційних структур управління?
25. Які виникають реакції під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів на зміни організаційної структури управління?
26. Дайте характеристику виробничій, конкурентній, стратегічній, інноваційній, підприємницькій та адміністративній реакції.
27. Якими змінами супроводжується застосування інтеграції і які при цьому виникають її види? Назвіть їх переваги та недоліки.
28. Назвіть найсуттєвіші фактори, що впливають на вибір організаційної структури управління.
29. Як підрозділи та служби підприємства реагують на зовнішні та внутрішні фактори діяльності підприємства?
30. В якій послідовності необхідно виконувати зміни та перебудову організації згідно з моделлю "7S-MAC-KINSI"?
31. За якими параметрами можна визначити оцінку розробленої стратегічної організаційної структури управління підприємством?
32. Яка сутність та роль організаційної культури?
33. Які фактори впливають на організаційну культуру?
34. Охарактеризуйте моделі організаційної культури залежно від системи цінностей.

35. Які спеціальні стратегії застосовуються щодо окремих елементів організаційної культури, що необхідно змінити?
36. Який вплив здійснює керівник на організаційну культуру підприємства?
37. Які особисті якості повинен мати керівник-стратег?
38. Яка роль інформації в стратегічному управлінні підприємством?
39. За допомогою яких дій створюється надійне інформаційне забезпечення підприємства?
40. В яких сферах виникає необхідна підприємству інформація?
41. Які переваги має створення інформаційно-управлінської системи підприємства? Назвіть рівні цієї системи.
42. Яка сутність стратегічного контролю?
43. Яка мета стратегічного контролю?
44. Які фактори забезпечують ефективність стратегічного контролю?
45. Які властивості має стратегічний контроль?
46. Які основні етапи здійснення стратегічного контролю?
47. Які підсистеми контролю включає стратегічний контроль на підприємстві?
48. Які умови існують для здійснення об'єктивного та ефективного контролю?
49. Які існують звіти за контролем витрат?
50. Які заходи передбачає організаційний аспект контролю?
51. Як підприємство здійснює внутрішній контроль?
52. Розробкою яких документів забезпечується систематичний та дієвий стратегічний контроль?

## Термінологічний словник

**Адаптація** – пристосування системи та її компонентів до умов зовнішнього оточення, що змінюється. Адаптація може бути активною (вплив системи на середовище) і пасивною (реагування на зміну середовища).

**Аналіз** – розподіл цілого на елементи та наступне впорядкування взаємозв'язків між ними з метою підвищення якості прогнозування, оптимізації, обґрунтування, планування і оперативного управління реалізацією управлінського рішення по розвитку об'єкта.

**Аналіз конкурентних переваг** – комплексний аналіз, який має за мету виявити слабкі та сильні сторони організації, її можливості та загрози її становищу на ринку. На основі прогнозних оцінок, які одержані в ході аналізу, встановлюються цілі та розробляються стратегії.

**Аналіз ризику** – розподіл структури об'єкта на елементи, встановлення взаємозв'язків між ними з метою з'ясування джерел, факторів і причин виникнення різних ризиків, зіставлення можливих втрат і переваг.

**Апробація** – перевірка на практиці, в реальних умовах теоретично побудованих методів, розрахунків, моделей різних процесів.

**Акції засновницькі** – акції, що розподіляються серед засновників в акціонерних компаніях і які дають їм додаткову кількість голосів на загальних зборах акціонерів.

**Акціонерне товариство** – форма організації господарських об'єднань, що ґрунтується на концентрації коштів випуском та продажем акцій.

**Акція** – один з видів цінних паперів, що свідчать про вкладання певної суми грошей у статутний фонд акціонерного товариства. Акції випускаються іменні та на пред'явника, бувають звичайними, привілейованими та засновницькими.

**Аналіз "стратегічного рівня" підприємства** – це аналіз, в якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів.

**Альтернативні плани** – заздалегідь прогнозовані, кількісно визначені варіанти розвитку подій та розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має запровадити підприємство для досягнення своїх цілей у тих випадках, коли діючі плани вже неможливо виконати (змінилися параметри макро- та мікросистем, виникла криза тощо) або вони втратили свою актуальність.

**Балансовий прибуток** – показник, що характеризує кінцеві результати виробничо-господарської діяльності за певний період і відображується у бухгалтерському балансі.

**Банкрутство** – боргова неспроможність, неможливість підприємця сплатити за своїми борговими зобов'язаннями у зв'язку з відсутністю коштів, неплатоспроможність, фінансовий крах, розорення.

**Бенчмаркінг** – метод сучасного менеджменту, за допомогою якого дана компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність компанії і підвищити її конкурентоспроможність.

**Бізнес** – ініціативна економічна діяльність, яка здійснюється за рахунок власних або позичкових коштів на свій страх і ризик, під свою відповідальність, при якій головною метою є одержання прибутку, другого результату, розвиток власної справи.

**Бізнес-план** – документ, який визначає курс організації, як правило, на найближчий рік у розвитку її стратегії.

**База стратегічних даних (БСД)** – стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, які належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (база) використовується для оцінки поточного становища, прогнозів виявлення тенденцій в майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

**"Бар'єри виходу"** – перелік факторів, які стримують перехід підприємств до іншої галузі навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати "на межі рентабельності", ледве покриваючи власні витрати.

**"Бар'єри входу"** – перелік факторів, які протидіють прийняттю рішень щодо репрофілювання діючого підприємства певної галузі й входження його до досліджуваної галузі навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі перевищує нинішню.

**"Бачення"** – точка зору вищого керівництва підприємства щодо того, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

**Бюджет** – потоковий план діяльності, кошторис, де визначено майбутні витрати та джерела їхнього покриття, а також відображено стосунки з фінансовими, кредитними та іншими зовнішніми організаціями та економічні відносини всередині підприємства.

**Відповідальність** – зобов'язання виконувати намічені завдання і договори, необхідна міра моральної, матеріальної, адміністративної, кримінальної чи іншої відповідальності за їх невиконання.

**Внутрішні фактори** – фактори, дія яких найбільшою мірою залежить від самої організації. До них відносяться: цілі та стратегії розвитку організації, стан системи менеджменту, якість робіт, стан портфеля замовлень, структура виробництва та управління і т.ін.

**Вхід системи розробки рішення** – параметри, які характеризують проблему, яку необхідно вирішувати.

**Вихід системи розробки рішення** – рішення, яке відбиває якісно або кількісно міру адекватності та імовірності реалізації, міру досягнення запланованого результату.

**Взаємозамінюючі товари** – група товарів, які можна порівняти за їх функціональним призначенням, застосуванням, якісними і технічними характеристиками та іншими параметрами таким чином, що покупець дійсно замінює або готовий замінити їх іншим товаром у процесі споживання (в тому числі виробничого).

**Валовий внутрішній продукт (ВВП)** – сума всіх кінцевих товарів і послуг у грошовому вираженні, вироблених у певній країні за певний проміжок часу (рік, квартал, місяць).

**Валюта** – грошова одиниця, що використовується для вимірювання величин вартості товарів: 1) грошова одиниця певної країни; 2) грошові знаки іноземних держав; 3) міжнародна грошова розрахункова одиниця і платіжний засіб.

**Вертикальна інтеграція** – стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями ("вперед" – зі споживачами або системою розподілу кінцевої продукції підприємства; "назад" – з постачальниками; "горизонтальна" – з партнерами, яких не можна віднести до двох попередніх випадків); полягає у виборі системи рішень щодо необхідності та щільності зв'язків (див. "квзіінтег-



рація", "контрактна інтеграція" і т.ін.).

**Виробнича стратегія** – існує у вигляді розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві.

**Виробничий потенціал підприємства** – система взаємопов'язаних та певною мірою взаємозамінних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску конкурентоспроможної (або ні) продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

**Внутрішнє середовище організації** – сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем організації.

**Глобальні стратегії** – мінімізації витрат, диференціації, фокусування, інновації, оперативного реагування.

**Галузь** – сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують одностипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів) і конкурують за споживачів між собою.

**Генеральна мета підприємства (ГМП)** – його довгострокова спрямованість та орієнтація на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища; ГМП у ринковій економіці трактується як місія.

**Диверсифікація** – процес проникнення в нові сфери діяльності або розширення номенклатури продукції, що випускається, з метою зменшення рівня невизначеності або ризику інвестицій.

**Диверсифікація неспоріднена** – корпоративна стратегія, яка припускає включення в портфель сфер бізнесу організації нових сфер бізнесу, що мають незначну стратегічну відповідність із наявними сферами бізнесу в портфелі.

**Диверсифікація споріднена** – корпоративна стратегія, яка припускає включення в портфель сфер бізнесу організації нових сфер бізнесу, що мають значну стратегічну відповідність із наявними сферами бізнесу в портфелі.

**Демпінг** – продаж товарів за штучно зниженими цінами, значно меншими, ніж їх собівартість.

**Дивіденд** – доход, одержуваний власником акцій, є частиною прибутку акціонерного товариства.

**Дистриб'ютор** – оптові посередницькі, самостійні фірми, які пропонують себе виробникам товарів і послуг у ролі збутових посередників.

**Ділер** – особа, що займається торговими угодами з товарами, цінними паперами, валютою від свого імені та за рахунок своїх фінансових коштів.

**"Двоїста структура"** – це одна з організаційних структур управління, де для забезпечення керованості різними напрямками діяльності підприємства створюється стратегічний централізований апарат управління, а для забезпечення гнучкості в реакціях на потреби окремих ринків – децентралізовані більш-менш самостійні підрозділи (наприклад, СГЦ, "центри прибутків", "центри інвестицій" тощо).

**Декомпозиція (розукрупнення)** – метод розкриття структури системи, коли за однією ознакою вона розчленовується на окремі складові.

**"Дерево цілей"** – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

**Дивізійна структура** – одна із структур, що використовується в стратегічному управлінні. За Г. Мінцбергом, є об'єднанням квазіавтономних підрозділів (створених за різними ознаками – "продукт", "функція", "ринок", "споживач"), підпорядкованих централізованому органу управління.

**Диференціація** – розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них дістала певний ступінь завершеності в межах одного підрозділу.

**Діяльність підприємства** – погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

**Довгострокові цілі** – це цілі, які точно визначають бажані результати та ринкову позицію на перспективі з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

**Елімінація** – виключення із розгляду (у процесі аналізу, розрахунків чи контролю) ознак, факторів, показників, які свідомо не пов'язані з процесом (явищем), що вивчається, аналізується чи контролюється.

**Ефективність управлінського рішення** – міра досягнення запланованого результату на одиницю витрат шляхом реалізації рішення.

**Експертиза інноваційних проектів** – процедура комплексної перевірки та контролю: 1) якості системи нормативно-методичних, проектно-конструкторських та інших документів, які входять до складу проекту і системи інноваційного менеджменту; 2) професіоналізму керівника проекту та його команди; 3) науково-технічного і виробничого потенціалу, конкурентоспроможності інноваційної організації; 4) достовірності виконаних розрахунків, міри ризику та ефективності проекту; 5) якості механізму розробки і реалізації проекту, можливості досягнення поставлених цілей.

**Експертні методи** – методи аналізу і прогнозування, які полягають у розробці колективної думки груп фахівців у даній галузі.

**Експлеренти** – тип компаній, які спеціалізуються на створенні нових або радикальних перетворень старих сегментів ринку (піонерська стратегія). Конкурентні переваги експлерентів обумовлені впровадженням принципових нововведень, просуванням новинок на ринок.

**Зовнішнє оточення організації** – сукупність різних систем або їх компонентів, які мають з організацією конкретні комунікаційні та комерційні зв'язки і забезпечують її функціонування та розвиток. Зовнішнє оточення включає вхід, вихід системи, зв'язок з зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок.

**Зовнішні фактори** – фактори, які практично не піддаються впливу з боку менеджерів організації, так як формуються зовні організації. До них відносяться: наявність капіталу і робочої сили, рівень цін і інфляції, доходи покупців, фінансова і податкова політика держави та ін.

**Зовнішнє середовище організації** – компоненти макросередовища, інфраструктури регіону та мікрооточення організації, які здійснюють прямий або непрямий вплив на її сталість, ефективність та

конкурентоздатність і на які організація не може вплинути взагалі або має незначний вплив.

**Зіставлення альтернативних варіантів управлінського рішення** – принцип організації управління. Зіставлення варіантів по вихідній інформації забезпечується шляхом приведення їх до одного обсягу, строку, рівня якості, єдиних умов застосування, методів одержання інформації, рівня ризику.

**Загальні стратегії підприємства** – основний управлінський "план гри" для спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення "стратегічної прогалини" через розвиток окремих напрямків діяльності (асортименто-продуктових груп) на основі розробки відповідних забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій.

**Імідж продукту** – стан уявлення про розпізнавальні або виняткові характеристики продукту, які надають йому особливу своєрідність та виділяють його із ряду аналогічних продуктів.

**Інноваційна стратегія** – глобальна стратегія, з допомогою якої досягаються конкурентні переваги по створенню радикально нових товарів або технологій.

**Інжиніринг** – одна з форм послуг у сфері науки, основним змістом якої є здійснення науково-дослідних розробок до впровадження.

**Інновація** – нововведення, пов'язане з науково-технічним прогресом.

**Інформація** – опосередковане знання про дійсність.

**Інформатизація** – процес якісного перетворення інформації для використання знань у сферах людської діяльності.

**Іпотека** – застава нерухомого майна (землі, будинків, споруд тощо) для одержання позики на тривалий строк.

**Імідж** – позитивний ("золотий") запас будь-якої компанії; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги.

**Інтеграція** – рівень співробітництва між частинами організації, який забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища.

**Корпоративне підприємство** – це акціонерне товариство, акції якого належать учасникам корпорації. Керівництво корпорацією здійснюється правлінням (радою директорів).

**Консалтинг** – консультування з різних питань.

**Кластер галузевий** – неформальне товариство галузевих національних фірм, які здатні до взаємного посилення конкурентних переваг.

**Ключові фактори конкурентоспроможності** – унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, які сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, за рахунок реалізації якої підприємство зможе забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

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

**Концерн** – диверсифікована організація, в якій стратегічна відповідність між сферами бізнесу значна.

**Корпоративні стратегії** – стратегії управління портфелем сфер бізнесу.

**"Квазіінтеграція"** – закупівля у підприємства-постачальника або продаж більшості продукції фірмі, в якій підприємство має певну частку капіталу, наприклад, у вигляді акцій.

**Комутанти** – тип компаній, які орієнтуються на задоволення потреб місцевих ринків (з'єднуюча стратегія). Вони пристосовуються до задоволення невеликої за обсягом потреби конкретного клієнта. Індивідуалізація послуг дозволяє їм утримати свої позиції в конкурентній боротьбі.

**Конкурентна боротьба** – способи поведінки конкуруючих організацій на ринку з метою реалізації ними конкурентних переваг.

**Конкурентна перевага** – вищості об'єкта управління або висока компетентність суб'єкта в будь-якій області діяльності в порівнянні з конкурентами. Фактор конкурентної переваги – конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища об'єкта

(суб'єкта), по якому він перевищує конкурента. Фактори можуть бути тактичними і стратегічними, технічними, економічними, організаційними, соціальними, психологічними та ін.

**Конкурентоспроможність** – властивість об'єкта, яка характеризується мірою задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналітичними об'єктами, які представлені на даному ринку.

**Конкурентоспроможність цінного папера** – здатність цінного папера забезпечити комерційний успіх (дивіденди, відсотки, ліквідність) його власнику в умовах конкуренції.

**Конкуренція** – змагання господарських суб'єктів, суперництво, боротьба юридичних або фізичних осіб за покупця, за виживання в умовах дії жорстокого закону конкуренції як об'єктивного процесу "вимивання" з ринку неякісних товарів.

**Контроль** – функція менеджменту по забезпеченню виконання програм, планів, письмових чи усних завдань, документів, які реалізують управлінські рішення.

**Концепція** – комплекс ґрунтовних ідей, принципів, правил, які розкривають сутність і взаємозв'язки даного явища або системи і які дозволяють визначати систему показників, факторів і умов, щодо рішення проблеми, формування стратегії організації, встановлення правил особистої поведінки.

**Концепція маркетингу** – концепція орієнтації будь-якої діяльності в умовах ринкових відносин на споживача.

**Координація** – центральна функція менеджменту зі встановлення зв'язків, організації взаємодії й узгодження роботи компонентів системи, оперативної диспетчеризації виконання планів і завдань.

**Комплексний організаційний проект** – графічно описова модель виробничої системи загалом, її окремих складових, структурних і функціональних блоків управління.

**Конгломерат** – поєднання під єдиним фінансовим контролем групи слабо залежних між собою, різних за спрямованістю діяльності організаційних формувань, що мають загальний орган управління, належать одному власникові. Результат конгломератної диверсифікації.

**Конгломератна диверсифікація** – процес освоєння нових видів продукції, що раніше не були характерні для діяльності підприємства і потребують створення нових підсистем у виробничо-збутовому

потенціалі, укладання контрактів з іншими постачальниками для задоволення потреб нових для підприємства споживачів.

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

**Конкурентоспроможність товару** – ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

**Контрактна інтеграція** – здійснюється через укладання довгострокових договорів, які дають змогу формувати стабільні зв'язки між фірмами.

**Короткострокові цілі** – точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

**Ліквідність:** 1) здатність перетворення активів організації, цінностей в наявну валюту, інші цінності, мобільність активів; 2) здатність позичкодавця забезпечити своєчасне виконання боргових зобов'язань, його платоспроможність; 3) здатність ринку конвертувати цінні папери.

**Ліцензія:** 1) спеціальний дозвіл, який видається державними органами юридичній чи фізичній особі на здійснення певного виду діяльності; 2) патентна ліцензія – дозвіл на використання винаходу протягом певного часу.

**Локальний критерій** – оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості досягнення СЗГ кількісної характеристики фактора, що визначає етап у досягненні конкретної мети, виконання певної стратегії або заходу щодо їхнього внеску у формування системного критерію.

**Маркетинг** – концепція орієнтації на споживача будь-якої діяльності на будь-якій стадії життєвого циклу керованих об'єктів на основі прогнозування його потреб і організації просування товарів на ринок.

**Менеджер** – заповзятливий (винахідливий) керівник, який вишукує можливості та йде на умисний ризик, здійснює зміни та вводить удосконалення в організації.

**Менеджмент** – наука, яка ґрунтується на дослідженні впливу технічних, економічних, організаційних, екологічних, психологічних, соціальних й інших аспектів на ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність управлінських рішень.

**Метод Дельфи** – метод комплексного аналізу альтернативних управлінських рішень, який ґрунтується на їх генерації в процесі "мозкового наступу", який проводиться групою висококваліфікованих фахівців із застосуванням експертних методів, відбору найбільш раціонального рішення для даної ситуації.

**Модель п'яти конкурентних сил** – розглядає п'ять джерел конкуренції – конкуренцію між галузевими організаціями; конкурентний тиск з боку товарів-замінників; тиск організацій із інших галузей (потенційних конкурентів); конкурентна сила постачальників та споживачів.

**Матрична структура** – одна зі структур, що застосовується у стратегічному управлінні (в ході розробки стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм). Головною характеристикою та структуроутворюючим елементом є мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що дає змогу комплексно підходити до вирішення питань.

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

**Метод менеджменту** – сукупність правил, операцій, процедур та інших заходів впливу керуючої підсистеми на керовану відповідно до алгоритму рішення задачі (мети, проблеми, функції).

**Методи управління** – методи впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт (виконавця) щодо практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей управління. Методи управління поділяються на три види: примушення, спонукання і переконання.

**Методи екстраполяції** – методи, які ґрунтуються на прогнозуванні поведінки чи розвитку об'єктів у майбутньому відповідно до тенденцій (трендів) їх поведінки в минулому.



**Макрооточення** – сукупність різних систем або їх компонентів, які характеризують окремі сфери країни і здійснюють прямий або непрямий вплив на сталість, ефективність і конкурентоспроможність організації. До таких сфер відносяться: міжнародна, політична, економічна, соціально-демографічна, правова, екологічна, природно-кліматична, науково-технічна, культурна сфери. В свою чергу, кожна сфера характеризується багатьма факторами (показниками).

**Мікрооточення організації** – сукупність різних систем або їх компонентів, які чинять непрямий вплив на сталість, ефективність і конкурентоспроможність організації, але які не мають з нею прямих договорів (контрактів). До компонентів мікрооточення організації відносяться конкуренти постачальників і прямі конкуренти організації, контактні аудиторії, маркетингові посередники.

**Місія** – філософія існування, стратегічна мета, принципове призначення організації, якими вона відрізняється від інших організацій і в рамках яких визначається характер її дій.

**Змістом місії організації є:** 1) філософія (базові погляди, принципи і цінності, системи мотивів); 2) опис сфери діяльності, продукту організації; 3) цілі організації (поточні та стратегічні); 4) характеристика потенціалу та технології; 5) опис внутрішньої концепції, сильних сторін організації, її конкурентних переваг, перспектив розвитку; 6) характеристика ринку, де працює організація; 7) опис зовнішнього взірця (іміджу) організації.

**Модель** – умовний взірець об'єкта управління. Моделі можуть бути логічними, фізичними, економіко-математичними.

**Мотивація** – функції менеджменту, процес спонукання індивідів (індивідуумів) до діяльності для досягнення цілей організації та особистих цілей.

**Мета** – суб'єктивно-об'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до підприємства з боку зовнішнього середовища (та його окремих суботочень), так і суб'єктивні уявлення керівників про необхідний розвиток підприємства.

**Мета стратегічного управління** – визначення місії, цілей та стратегій, розробка й забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо вдосконалення підприємства та його окремих підсистем, які є основою забезпечення

його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

**Мета в управлінні** – ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета.

**"Місце "між двома стільцями"** – хибне поле рішень при виборі загальної конкурентної стратегії (за М. Портером), характерне для фірм, що не змогли правильно визначити свої конкурентні переваги.

**Мотив** – спонука, імпульс, намагання, яке змушує людину робити (або ні) що-небудь або чинити (або ні) в той чи інший спосіб.

**Нормативний підхід до менеджменту** – підхід, який полягає в установленні нормативів управління за всіма підсистемами системи менеджменту (цільової підсистеми, підсистеми, котра забезпечує, та ін.).

**Накопичення (збільшення відсотка)** – метод визначення майбутнього прибутку від початкових інвестицій з урахуванням ставки накопичення.

**"Ноу-хау" (знаю як)** – система різних знань науково-технічного, економічного, правового характеру, необхідних для певної діяльності, але таких, що не стали загальним надбанням.

**Навчання поведінці** – досить усталений в часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

**Нормальна ситуація** – рівновага можливостей та загроз, збалансованих заходами, що враховують сильні та слабкі сторони підприємства, які існують на певний момент.

**Опір змінам** – багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.

**Організаційна структура** – система зв'язків і стосунків, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління, згідно з обраною стратегією.

**Організаційний розвиток** – процес удосконалення формальних (процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників та ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок та досвіду в міжособистісному і міжгруповому спілкуванні;

організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури.

**Оптимізаційний підхід до менеджменту** – підхід, який підсумовує перехід від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів та ін.

**Основні етапи стратегічного управління:** визначення місії організації, розробка її довгострокових та короткострокових цілей, розробка стратегій (формування портфеля стратегій); реалізація стратегій; оцінка ефективності стратегії та корекція попередніх етапів.

**Облік** – функція управління щодо фіксації часу, витрат ресурсів, будь-яких параметрів системи менеджменту на різних видах носіїв.

**Організаційно-управлінська структура** – сукупність вертикальних і горизонтальних зв'язків, які забезпечують упорядкування, координацію і регулювання діяльності організації по досягненню її мети.

**Організація:** 1) субстанція системи, її структура і зміст, суть і форма організації як юридичної особи; 2) процес переробки входу системи в її вихід, функція управління щодо досягнення місії, цілей системи.

**Правила** – точні дії по виконанню будь-якого документа, тобто те, що повинно бути зроблено в конкретній ситуації. Правила обмежують свободу вибору.

**Принцип розвитку системи менеджменту** – принцип, який встановлює, що при проектуванні структури системи менеджменту визначені методи управління і джерела забезпечення її функціонування повинні прогнозувати перспективи розвитку ринку по даному об'єкту, організаційно-технічного рівня виробництва і соціального розвитку колективу.

**Принцип спеціалізації та універсалізації процесів управління** – принцип, який дозволяє підвищити програму робіт, що виконуються, і використовувати вигоди закону ефекту масштабу.

**Принцип уніфікації елементів системи менеджменту** – принцип використання факторів економії ресурсів і підвищення якості робіт за рахунок збільшення масштабу (програми) виконання

робіт. Для одержання ефекту масштабу необхідний оптимальний рівень уніфікації структур, об'єктів виробництва, технологій, інформації, документів і т.ін.

**Патієнти** – тип компаній, які спеціалізуються на обслуговуванні вузьких сегментів ринку (нішева стратегія) і задоволенні потреб, які сформовані під дією моди, реклами та ін. Дорогі та високоякісні товари таких компаній адресовані споживачам, яких не влаштовує стандартна продукція.

**Позиціонування товару** – процес визначення місця новому товару в ряду існуючих товарів на основі сегментації ринку, встановлення області його застосування поряд з іншими аналогічними товарами.

**Політика організації** – генеральна лінія, система стратегічних заходів, яка здійснюється керівництвом організації в будь-якій сфері діяльності (технічній, фінансовій, соціальній, зовнішньоекономічній та ін.).

**Повноваження** – обмежене право використовувати будь-які ресурси організації і направляти зусилля її співробітників на виконання певних завдань.

**Потреба** – нужда, яка приймає специфічну форму відповідно до культурного рівня та індивідуальності людини.

**Прийоми аналізу рішення:** прийоми зведення і групування абсолютних і відносних величин, середніх величин, динамічних рядків, суцільних і вибіркових спостережень, деталізації і узагальнення.

**Принцип єдності теорії і практики управління** – принцип організації управління, який визначає, що будь-яке управлінське рішення повинно відповідати логіці, принципам і методам системи менеджменту і вирішувати одне з її практичних завдань.

**Принцип аналізу:** 1) принцип єдності аналізу та синтезу; 2) принцип виділення провідної ланки (ранжирування факторів); 3) принцип забезпечення порівняння варіантів аналізу за об'ємом, якістю, строками, фактором ризику, методами одержання інформації та умовами застосування об'єктів аналізу; 4) принцип оперативності та своєчасності; 5) принцип кількісної визначеності.

**Принцип оцінки управлінського рішення:** 1) облік фактора часу; 2) облік витрат і результатів за життєвий цикл об'єкта;

3) застосування до розрахунку економічного ефекту системного комплексного та інших наукових підходів; 4) забезпечення багатоваріантності управлінських рішень; 5) забезпечення зіставленості альтернативних варіантів за обсягом продаж, якістю варіантів, строками інвестування варіантів, методами одержання інформації, умовами застосування об'єкта, факторами ризику та ін.

**Принципи планування:** 1) ранжирування об'єктів за їх важливістю; 2) варіантність плану; 3) збалансованість плану; 4) узгодженість плану з параметрами зовнішнього оточення; 5) послідовність стратегічного та поточного планів; 6) соціальна орієнтація плану (забезпечення екологічності, ергономічності та безпечності); 7) автоматизація системи планування; 8) забезпечення зворотного зв'язку системи планування у циклі управління; 9) економічна обґрунтованість планових показників; 10) застосування до планування наукових підходів менеджменту; 11) адаптивність до ситуації.

**Принципи прогнозування:** систематичність, комплексність, безперервність, варіантність, адекватність і оптимальність.

**Принцип роботи керівника вищої ланки як суб'єкта управління:** 1) дотримання принципів управління економікою; 2) виконання кваліфікаційних вимог; 3) раціональне поєднання методів управління; 4) побудова системи менеджменту об'єкта управління; 5) пріоритет стратегічних питань над тактичними; 6) застосування до менеджменту наукових підходів; 7) побудова психологічного портрета особистості; 8) повага особистості; 9) стимулювання праці підлеглих; 10) єдиновладдя; 11) корпоративний дух; 12) НОП на робочому місці; 13) визначення черговості виконання управлінських завдань за їх значущістю; 14) вивчення філософії забезпечення; 15) забезпечення нормального морально-психологічного клімату в колективі; 16) координація робіт за функціями, якістю, завданнями і строками; 17) додержання режиму праці і відпочинку; 18) управління конфліктами і стресами.

**Принципи раціоналізації структур:** 1) правова обґрунтованість структури організації; 2) формування місії організації; 3) орієнтація діяльності на досягнення конкурентоспроможності; 4) вивчення механізмів дії законів організації; 5) застосування системного підходу до розробки структури; 6) застосування маркетингового підходу до формування структури організації та її стратегії; 7) структуризація цілей

організації; 8) забезпечення пріоритету стратегічних питань перед тактичними; 9) забезпечення кількісної виправданості структури; 10) вивчення властивостей системи; 11) глобалізація стратегії організації; 12) забезпечення інноваційного характеру структури; 13) підвищення рівня автоматизації виробництва та управління; 14) забезпечення адаптивності структури; 15) орієнтування на проблеми; 16) скорочення кількості компонентів і зв'язків у системі; 17) застосування до створення структур комплексного, інтеграційного, нормативного, ситуаційного, функціонального підходів; 18) уніфікація та стандартизація компонентів структур; 19) забезпечення їх гнучкості, оптимального рівня спеціалізації та кооперування; 20) забезпечення пропорційності та прямоочності структури; 21) регламентація структури; 22) стимулювання розробки оптимальної структури та її розвитку; 23) розробка системи менеджменту організації.

**Принцип системного аналізу:** 1) процес прийняття рішення повинен починатись з виявлення і чіткого формування конкретних цілей; 2) необхідно розглядати проблему як ціле, як єдину систему і виявляти усі наслідки і взаємозв'язки кожного часткового рішення; 3) необхідно виявляти і аналізувати можливі альтернативні шляхи досягнення цілей; 4) цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт з цілями всієї системи; 5) перехід від абстрактного до конкретного; 6) єдність аналізу і синтезу, логічного й історичного; 7) виявлення в об'єкті різноякісних зв'язків та їх взаємодії.

**Принципи управління економікою:** 1) відтворення системи життєзабезпечення; 2) правова регламентація управління; 3) соціальна орієнтація розвитку економіки; 4) наукова обґрунтованість системи управління; 5) системність управління; 6) орієнтація економіки на інноваційний шлях розвитку; 7) збереження власних сировинних ресурсів; 8) ранжирування об'єктів управління за їх важливістю; 9) єдність теорії і практики управління; 10) збереження і розвиток конкурентних вигод об'єкта; 11) раціоналізація рівня спеціалізації, універсалізації та централізації управління; 12) організованість управлінських процесів; 13) раціональне поєднання форм власності; 14) забезпечення зіставленості альтернативних варіантів управлінських рішень за факторами.

**Прийняття рішення** – процес аналізу, прогнозування і оцінки ситуації, вибору та узгодження найкращого альтернативного

варіанту досягнення поставленої мети.

**Проблема** – поняття, яке характеризує різницю між дійсним та бажаним станами об'єкта.

**Прогнозування** – процес розробки прогнозів. Під прогнозом розуміється науково обґрунтоване міркування про можливий стан об'єкта в майбутньому, про альтернативні шляхи і строки його здійснення.

**Процедура** – конкретна дія як частина операції, яку необхідно виконати або зробити для досягнення даної мети.

**Процес моделювання** – процес, який включає такі етапи: 1) аналіз теоретичних закономірностей, які властиві явищу (процесу, об'єкту), що вивчається; 2) визначення методів, за допомогою яких можна вирішити завдання; 3) аналіз одержаних результатів експериментальною моделлю.

**Процес розробки управлінського рішення** – процес, який включає такі операції: 1) підготовка до роботи; 2) виявлення проблеми і формування цілей; 3) пошук інформації; 4) обробка інформації; 5) з'ясування можливостей ресурсного забезпечення; 6) ранжування цілей; 7) формування завдань; 8) оформлення документів; 9) реалізація завдань.

**Процесний підхід до менеджменту** – підхід, який розглядає функції управління як взаємозв'язані, процес управління як загальну суму всіх функцій, серію безперервних взаємозв'язаних дій.

**Паблік рилейшнз** – сукупність методів та форм відносин, зв'язків із громадськістю.

**Прибуток** – форма додаткової вартості, що виступає як різниця між продажною ціною товару та витратами капіталу на його виробництво.

**Параметри конкурентоспроможності** – найчастіше це кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів).

**Підприємство** – відкрита соціально-економічна система, що діє, змінюється, розвивається та перебуває в динамічному середовищі.

**Планування "портфеля" підприємства** – стратегія балансування різних напрямків діяльності підприємства, уособлених в окремих

асортиментних групах (продуктах) підприємства, з метою забезпечення прибутковості та довгострокового існування підприємства; пов'язана з розробкою нових видів продуктів, розвитком, стабілізацією та зняттям з виробництва традиційних для компанії товарів.

**Показники конкурентоспроможності** – сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

**Потенціал** – засоби, запаси та джерела, що є в наявності та можуть бути використані для досягнення певної мети, вирішення деякого завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

**Поточний план** – інструмент реалізації стратегічних планів, проектів і програм, у якому окремим підрозділам і виконавцям на поточний (з розбивкою по кварталах та місяцях) рік встановлюються конкретні завдання з урахуванням можливостей забезпечення необхідними видами ресурсів.

**Програмне завдання** – певна наповнена конкретним змістом дія, спрямована на досягнення мети, має встановлений термін, виконавця (співвиконавця) і забезпечена необхідними матеріально-технічними ресурсами.

**Проект** – одноразова сукупність цілей, завдань і дій, що мають системні характеристики щодо: взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певної кваліфікації.

**Проміжне середовище (або середовище завдань)** – сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікаційних зв'язків.

**Ринок** – 1) місце торгівлі; 2) система відносин, що виникають між людьми з приводу купівлі-продажу товарів.

**Реклама** – інформація про продукцію, яка розповсюджується в будь-якій формі з метою одержання прибутку.

**Роялті** – періодичні відрахування від доходу покупця ліцензії на протязі періоду дії угоди в залежності від розміру доходу, що одержується від комерційного використання ліцензії.

**Ранжирування** – визначення важливості, вагомості, рангу факторів (проблем) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, мірою ризику.



**Раціональне рішення** – рішення, яке ґрунтується на методах системного і комплексного аналізу, ґрунтовності та оптимізації. Застосовується у процесі стратегічного і тактичного управління.

**Регулювання** – функція менеджменту щодо вивчення змін факторів зовнішнього оточення, які впливають на якість управлінських рішень і ефективність функціонування системи менеджменту фірми, а також впливу на ці фактори.

**Реакція організаційної структури управління (ОСУ)** – якість і тип змін, які спроможне здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

**Ресурсні стратегії** – тип забезпечуючих стратегій у "стратегічному наборі", в яких визначаються стратегії поведінки в "зонах стратегічних ресурсів", форми та методи постачання, створення страхових запасів і система розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства.

**Санація** – реорганізаційна процедура передачі власності підприємства-боржника особам чи організаціям, що здійснюють фінансову допомогу для його оздоровлення.

**Синергія** – ефект системної цілісності, що полягає в отриманні додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності елементів до включення їх до системи; є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

**Системний критерій** – оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості параметра СЗГ, визначеного як система факторів і способів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії чи заходу) щодо внеску цього параметра в досягнення загальної мети підприємства.

**Споріднена диверсифікація** – стратегія розширення діяльності підприємства за рахунок використання наявного виробничо-збутового потенціалу для задоволення потреб "своїх" споживачів на основі випуску "товарів з доповненнями", що не потребують радикальних змін освоєних "ланцюгів цінностей".

**Стратегічна зона господарювання (СЗГ)** – окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає вийти.

**Система забезпечення конкурентоспроможності:** 1) система, яка складається із зовнішнього оточення організації ("вхід", "вихід",

зв'язки із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок) та її внутрішньої структури (підсистема наукового супроводження, цільова, забезпечуюча, керована та керуюча підсистеми), які націлені на забезпечення конкурентоспроможності товарів, що виробляються;

2) процес реалізації системи наукових підходів, принципів, методів, засобів і заходів по забезпеченню конкурентоспроможності товарів, що виробляються.

**Система управління (менеджменту)** – система наукових підходів і методів функціонування цільової, забезпечуючої, керуючої та керованої підсистем, яка допомагає прийняттю та реалізації конкурентоспроможних рішень.

**Системний аналіз** – дослідження об'єктів як систем, сукупність взаємозв'язаних компонентів із застосуванням принципів і правил системного підходу.

**Статут організації (підприємства)** – документ, який затверджується в установленому порядку і включає місію, організаційно-правову форму і види діяльності організації, її структуру, основні положення системи менеджменту, інтеграційні зовнішні зв'язки, права, обов'язки і реквізити.

**Статутний капітал** – сукупність матеріальних і нематеріальних активів, які представляють постійний внесок партнерів-засновників у створену ними організацію для початку її діяльності.

**Стратегія оперативного регулювання** – глобальна стратегія, при якій за допомогою швидкого реагування на зміни кон'юнктури та одержання тимчасового статусу монопольного виробника або продавця досягаються конкурентні переваги.

**Система стратегічного управління** – сукупність п'яти узгоджених між собою компонентів в організації – стратег-лідер, культура, структура, методологія стратегічного управління; системи відбору та навчання персоналу.

**Стратегічна відповідність** – можливість взаємної трансформації подібних статей витрат організації або прояв ефекту синергії – при функціонуванні організації.

**Стратегія мінімізації витрат** – глобальна стратегія, при якій конкурентні переваги досягаються організацією за рахунок найменших витрат, як правило, за рахунок ефекту масштабів.

**Стратегія “збору врожаю”** – забезпечує здійснення заходів по

підвищенню конкурентоспроможності організації за рахунок зниження конкурентного потенціалу з метою максимального одержання прибутку в короткостроковому періоді.

**Стратегія диференціації** – глобальна стратегія, з допомогою якої створюються конкурентні переваги на основі виробництва диференційованої продуктової лінії, тобто широкої номенклатури продукції із заданим функціональним значенням.

**Стратегія фокусування** – глобальна стратегія, яка направлена на досягнення конкурентної переваги на основі обслуговування відносно вузького сегменту споживачів або сегменту із специфічними потребами.

**Стратегічні рівні в організації** – корпоративний, сфери бізнесу, функціональний, лінійний.

**Собівартість продукції** – поточні витрати підприємства на виробництво продукції, що відбивається у грошовій формі.

**Спільні підприємства** – форма співробітництва партнерів, що об'єднують капітал для здійснення спільної виробничої діяльності, управління та розподілу прибутку пропорційно вкладеному капіталу.

**Спот** – обмін двома валютами на основі простих стандартизованих контрактів з розрахунками по них протягом двох робочих днів.

**Сегментація ринку** – поділ ринку на окремі сектори (сегменти) за різними ознаками.

**Сегмент ринку** – сукупність споживачів, що однаково реагують на той самий набір спонукальних стимулів маркетингу.

**Стратегія ціноутворення** – найбільш прийнятний для конкретних умов підхід (принцип, методика) до формування стратегічної ціни, який забезпечить з найменшим ризиком ефективно виробництво і реалізацію товару.

**Структуризація проблеми** – розподіл проблеми на компоненти за рівнями ієрархії, встановлення взаємозв'язків між ними і побудова "дерева цілей".

**Структурний підхід до менеджменту** – визначення значності пріоритетів серед факторів, методів, принципів й інших інструментів управління з метою встановлення їх раціонального співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів.

**Системний підхід** – методологія дослідження об'єктів як систем.

Система складається із двох частин: 1) зовнішнього оточення, яке включає вхід і вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок; 2) внутрішньої структури – сукупність взаємозв'язаних компонентів, які забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу в вихід і досягнення цілей системи.

**Ситуаційний підхід до розробки управлінських рішень** – підхід, який орієнтує на вивчення впливу різних факторів на процес управління конкретною ситуацією.

**Стратегія організації** – це визначення довгострокових цілей, таких як: 1) підвищення якості товару, що виробляється; 2) зменшення ціни товару при збереженні без змін інших стратегій; 3) зниження собівартості товару за рахунок збуту для старого чи нового товару тощо.

**Стратегія підвищення якості товару:** 1) орієнтація на кращий зразок товару конкурентів – застосовується при обмеженості ресурсів; 2) орієнтація підприємства при недостатності стратегічної інформації проекту, а також при реалізації стратегії росту організації, яка орієнтована на вихід на ринки з новим конкурентним товаром.

**Стратегія підвищення організаційно-технічного рівня виробництва:** 1) підвищення рівня автоматизації виробництва; 2) підвищення рівня прогресивності технологічних процесів; 3) підвищення фондоозброєності праці; 4) підвищення організованості виробничих і управлінських процесів; 5) розвиток спеціалізації та кооперування виробництва.

**Стратегія ресурсозбереження організації:** 1) спрощення кінематичної схеми товару; 2) міжвидова та внутрішня уніфікація окремих частин товару; 3) удосконалення технологічності конструкції товару; 4) організаційно-технічний розвиток виробництва; 5) розширення іноземного виробництва якісного товару в країні, де дешевий конкурентний вид ресурсів; 6) реалізація факторів ресурсозбереження.

**Стратегічна сегментація ринку** – дослідження ринку з метою прогнозування його параметрів для розробки стратегії організації.

**Стратегічні альтернативи інвестування:** 1) інвестувати, щоб утримати позиції на ринку; 2) інвестувати, щоб поліпшити становище на ринку; 3) інвестувати, щоб відновити позицію на ринку; 4) знизити рівень інвестицій з наміром продати бізнес; 5) деінвестувати та вийти з

ринку або із його сегменту з низькою привабливістю.

***Стратегічні альтернативи зростання виробництва товару:***

1) обмежене зростання – стратегія зниження масштабу виробництва товару, яка застосовується у зрілих галузях промисловості, які мають стабільний довгочасний прибуток; 2) зростання – стратегія, яка застосовується в конкурентоспроможних галузях, що динамічно розвиваються, з моделями товарів і технологіями їх виробництва, що швидко змінюються; 3) скорочення – стратегія скорочення виробничих потужностей з випуску застарілого товару аж до самого знаття його з виробництва.

***Стратегічний аналіз в управлінні*** – виконання відповідних функцій управління (прогнозування, планування і т.ін.), яке орієнтоване на перспективу і має високу невизначеність.

***Стратегія*** – програма, всебічний план, генеральний курс суб'єкта управління, завдань підприємству по досягненню ним стратегічних довгострокових цілей розвитку.

***Стратегія ресурсозбереження*** – комплекс принципів, факторів, методів, заходів, які забезпечують зниження витрат сукупних ресурсів на одиницю валового національного продукту (в рамках країни) або на одиницю корисного ефекту конкретного товару при умові забезпечення безпеки країни, регіонів, організацій, людини, навколишнього природного середовища.

***Стартовий майданчик*** – низка передумов, які забезпечують рівновагу між силами дії та протидії, потрібну для початку здійснення стратегічних змін.

***Стиль управління*** – сукупність характерних методів, прийомів і дій, що використовуються конкретним керівником у тій чи іншій ситуації.

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

***Стратегічна поведінка*** – поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; є виявом стратегічного мислення й виражена у механізмах розробки та реалізації стратегій.

***Стратегія розвитку персоналу*** – існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які

відповідали б потребам, зумовленим майбутніми та організаційними змінами.

**Стратегія фокусування (за М. Портером)** – одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегмента без орієнтації на весь ринок.

**"Стратегічна прогалина"** – це "поле стратегічних рішень", які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції (нижня межа) у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа "стратегічної прогалини").

**Стратегічна програма** – координуючий, адресний документ, що є сукупністю економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальної мети різноманітних заходів, пов'язаних між собою у термінах, місцях, виконавцях і співвиконавцях, а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами.

**Стратегічне планування** – адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Це також – систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

**Стратегічне управління** – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. Це також процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

**Стратегічний господарський центр (СГЦ)** – найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, "центр прибутків", "центр інвестицій", "центри реалізації", "продуктово-споживчі центри", "внутрішні венчури" тощо), для якої можна організувати облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктову стратегію (або "портфель").

**Стратегічний набір** – система різноманітних стратегій, що їх розробляє підприємство на певний період, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претензій на місце і роль у зовнішньому середовищі.

**Стратегічний рівень** – система знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.

**Стратегічний баланс** – певне поєднання загроз і можливостей, що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, із сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

**Стратегічний контроль** – особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління і забезпечує досягнення поставлених цілей через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

**Стратегічні цілі** – вказують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів; їх можна віднести до "цілей розвитку".

**Стратегічно орієнтоване підприємство** – підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства, насамперед вищого керівництва; існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів; поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

**Стратегія диференціації (за М. Портером)** – одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті

продуктів, який визнається важливим, достатньою кількістю споживачів.

**Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат (за М. Портером)** – одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на певному сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

**Стратегія ліквідації** – граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення діяльності.

**Стратегія НДПКР** – план проведення головних досліджень в організації стосовно нової продукції, техніки, технології, організації тощо, а також розвитку та більш ефективного застосування існуючих продуктів, процесів, методів та ін.

**Стратегія розвитку інформаційної системи** – самостійний (або підпорядкований іншим) план розвитку організації за допомогою інформаційних технологій, необхідних для управління, планування та контролю діяльності підприємства.

**Трансфертні ціни** – умовно-розрахункові ціни, за якими структурні підрозділи підприємства передають одне одному товари або надають послуги.

**Товар** – продукт праці (виріб, послуга), що призначений для купівлі-продажу і задовольняє потребу підприємств або населення.

**Тактика** – сукупність методів і заходів по виконанню стратегічних цілей і задач у короткостроковий період.

**Точка беззбитковості** – точка перетину кривих витрат і випуску, яка відповідає обсягу продукції (критична програма), починаючи з якого її випуск повинен давати прибуток. Точка беззбитковості розраховується як відношення величини постійних витрат на одиницю продукції до різниці ціни продукції і змінних витрат на одиницю продукції.

**Управлінський процес** – сукупність операцій і процедур впливу керуючої підсистеми на керовану, які здійснюються в рамках організаційної структури фірми. Аналогічно виробничим процесам управлінські процеси поділяються на основні, допоміжні та обслуговуючі.

**Управлінське рішення** – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи із



багатьох варіантів досягнення конкретної цілі системи менеджменту. Управлінські рішення бувають інтуїтивними, раціональними і оптимальними.

**Умови забезпечення якості та ефективності управлінських рішень:** 1) застосування до процесу вироблення рішення сукупності наукових підходів і принципів менеджменту; 2) застосування методів оптимізації; 3) використання якісної інформації; 4) автоматизація процесу прийняття рішення; 5) застосування якісної системи обліку і контролю реалізації рішень; 6) мотивація прийняття та реалізації якісних рішень.

**Факторинг** – фінансова операція, згідно з якою "фактор-фірма" купує у своїх клієнтів їх вимоги до контрагентів, в короткий строк оплачує 70 – 80 % цих вимог у вигляді авансу, а решту, що залишилася, – після надходження до клієнта рахунку-оплати.

**Фірма** – загальна назва підприємств первинних господарських ланок у ринковій економіці, що переслідують у своїй діяльності мету отримання прибутку.

**Франчайзинг** – система договорів, що ґрунтується на наданні великою фірмою малому підприємству свого фірмового знаку в обмін на зобов'язання підприємства продавати продукцію фірми.

**Філософія функціонування підприємства** – інтегральна частина управління, яка дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, що є основними вихідними характеристиками процесу мислення, інтелектуальних робіт, які зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень.

**Фінансова стратегія** – основа для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових стосунків як поза межами, так і всередині підприємства. Фінансові стратегії розробляються у формі плану або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та створення необхідних фондів – стратегічних, страхових тощо для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

**Формалізовані (структуровані) цілі** – цілі, окремі характеристики яких та взаємозв'язки між ними можна кількісно описати.

**Формулювання стратегій** – процес, за допомогою якого

керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії.

**Функціональна стратегія** – тип забезпечуючої стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або іншої підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення локальних цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми, що відповідають внутрішньому і зовнішньому контексту в підприємстві.

**Фактор часу** – фактор, який враховується при зіставленні альтернативних варіантів управлінських рішень.

**Факторний аналіз** – метод дослідження об'єктів (систем), в основі якого знаходиться процедура встановлення міри впливу факторів на функцію або результативну ознаку з метою розробки плану організаційно-технічних заходів по поліпшенню функціонування об'єкта (системи).

**Форс-мажор** – подія, яку неможливо ні передбачити, ні перебороти. Можливість подібних подій враховується при визначенні ризику.

**Функціонально-вартісний аналіз** – метод системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур і т.ін.), який направлений на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними затратами ресурсів за життєвий цикл використовуваного за призначенням об'єкта.

**Функціональний підхід до менеджменту** – підхід, який розглядає потребу як сукупність функцій, які необхідно виконати для її задоволення.

**Функція:** 1) у менеджменті – етап процесу управління (стратегічний маркетинг, планування, організація процесів, облік і контроль, мотивація, регулювання); 2) в аналізі і прогнозуванні – результативна ознака, прогнозна величина, розрахована за рівнянням регресії (наприклад, ціна, собівартість, трудомісткість, фондвіддача, продуктивність, елементи витрат за стадіями життєвого циклу об'єкту, узагальнюючі показники якості та ін.).

**Цільовий підхід** – система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процесів виконання цих рішень, орієнтованих на кінцеві результати з урахуванням соціально-

економічних характеристик, які постійно змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, щодо якої застосовується цільовий підхід.

**Центрована диверсифікація** – процес створення нових видів продукції на основі базових аналогів, випуск яких не потребує суттєвих змін у виробничо-збутовому потенціалі підприємства.

**Цілі** – вираз кількісного або якісного майбутнього стану об'єкта управління, досягнення якого забезпечує вирішення проблеми.

**Ціна** – грошове вираження вартості уречевленої в товарі праці.

**Цінність** – щось особливе, чим володіє об'єкт чи суб'єкт управління. Наприклад, духовність, чесність, талант, здоров'я, професіоналізм, організованість, конкурентна перевага, квартира, автомобіль, хліб, вода і т.ін.

**Чистий дисконтний дохід** – величина порівняльної економічної ефективності інноваційного або інвестиційного проекту як сума ефектів за нормативний строк здійснення проекту, приведена до розрахункового року. Чистий дисконтний дохід є синонімом економічного ефекту.

**Якість продукції** – сукупність властивостей (характеристик продукції), що обумовлюють її здатність задовольнити конкретні особисті та виробничі потреби згідно із своїм призначенням.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Азоев Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Е & М, 1996. – 396 с.
2. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы. – М.: "Финансы и статистика", 1997. – 287 с.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 576 с.
4. Антикризисный менеджмент / Под. ред. проф. А.Г. Грязновой. – М.: Тандем; Изд-во ЭКМА, 1999. – 368 с.
5. *Архипов В.Е.* Принципы эффективного менеджмента и маркетинга. – М.: ИНФРА-М., 1998. – 48 с.
6. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента: Пер с англ. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 323 с.
7. *Василенко В.А., Ткаченко Б.І.* Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
8. *Веселько Е.И., Быков А.А., Дражек З.* Стратегическое управление. Практика принятия системных решений. – Мн.: Технологія; Изд-во БГЭУ, 1997. – 199 с.
9. *Виханский О.С.* Стратегическое управление. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2004. – 296 с.
10. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
11. *Гаевський Б.А.* Основа науки управління: Навч. посіб. – К.: МАУП, 1997. – 112 с.
12. *Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П.* Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-М, 2004. – 472 с.
13. *Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г.* Управление современным предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем"; Изд-во ЭКМОС, 1998. – 336 с.
14. *Герасимчук В.Г.* Розвиток підприємства: діагностика, ефективність. – К.: Вища шк. 1995. – 231 с.
15. *Герасимчук В.Г.* Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНУ, 2000. – 360 с.
16. *Голубков Е.П.* Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 1998. – 416 с.
17. *Горемыкин В.А., Богомолов О.А.* Экономическая стратегия предприятия: Учебник. – М.: Информ.-издат. дом "Филинь"; Рилант, 2001. – 506 с.
18. *Денисов А.Ю., Жданов С.А.* Экономическое управление предприятием и корпорацией. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 416 с.
19. *Добренькова Е.В., Долгоруков А.М.* Стратегическое управление

бізнесом. Моногр. – М.: Міжнарод. ун-т бізнеса і управління, 2001. – 407 с.

20. *Дойль П.* Менеджмент: стратегія і практика. – СПб.: Пітер Ком, 1999. – 293 с.

21. *Друкер П.Ф.* Ефективне управління. Економічні задачі і оптимальні рішення: Учеб. пос. / Пер. с англ. – М.: Економіка, 1998. – 372 с.

22. *Ефремов В.С.* Стратегія бізнеса. Концентрація і методи планування: Учеб. пос. – М.: Фінпрес, 1998. – 279 с.

23. Економіка підприємства: Підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. – 2-е вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.

24. *Забелін П.В., Моисеева Н.К.* Основи стратегічного управління: Учеб. пос. – М.: Інформаційний внедренчеський центр "Маркетинг" 1997. – 283 с.

25. *Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В.* Корпоративне управління: Навч. посіб. – Х.: Еспада, 2003. – 688 с.

26. *Зайцев Л.Г., Соколова М.И.* Стратегічний менеджмент: Учебник. – М.: Юрискон, 2002. – 416 с.

27. *Зуб А.Т.* Стратегічний менеджмент. Теорія і практика: Учебник. – М.: Аспект Прес, 2002. – 415 с.

28. *Кварталов В.А.* Стратегічний менеджмент в туризмі: Сучасний досвід управління. – М.: Фінанси і статистика, 1999. – 496 с.

29. *Кісельов А.П.* Основи бізнесу: Підручник. – К.: Вища шк., 1998. – 191 с.

30. *Карлоф Б.* Ділова стратегія: концепція, зміст, символи: Пер. с англ. – М.: Економіка, 1991. – 286 с.

31. *Котлер Ф.* Основи маркетингу: Пер. с англ. – 2-е європ. вид. – М.: Прогрес, 1998. – 596 с.

32. *Котлер Ф.* Маркетинг, менеджмент (аналіз, планування, впровадження, контроль): Пер. с англ. – СПб.: Пітер, 1999. – 896 с.

33. *Козлова О.И. и др.* Оцінка конкурентоспроможності підприємства. – М.: АО "АРГО", 1993. – 291 с.

34. *Колот А.М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998. – 212 с.

35. *Круглов М.М.* Стратегічне управління компанією: Учебник для вузів. – М.: Російська ділова література, 1996. – 768 с.

36. *Куденко Н.В.* Стратегічний маркетинг. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.

37. *Кожєкин Г.Я., Синица Л.П.* Організація виробництва: Учеб. пос. – Мн.: ИП "Екоперспектива", 1998. – 346 с.

38. *Кузьмін О.Є.* Сучасний менеджмент: Навч. посіб. – Львів: Центр Європи, 1995. – 343 с.

39. Курочкин А.С. Организация управления предприятием: Учебник. – К.: МАУП, 1996. – 132 с.
40. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пос. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 с.
41. Маркетинг / Под. ред. А.Н. Романова. – М.: ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
42. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 288 с.
43. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
44. Методы и модели управления фирмой: Моногр. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.
45. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Тов. УВПК "Екс об", 2002. – 559 с.
46. Обар Крис Дж. Управление предприятием. – Калуга: Сирин, 1998. – 256 с.
47. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
48. Олійник С.У. Стратегія і тактика діяльності промислового підприємства в умовах ринку: Навч. посіб. – К.: КДУ, 1996. – 246 с.
49. Основы менеджмента: Учеб. пос. для вузов / Научн. редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998. – 432 с.
50. Осовська Г., Іщук А., Жалінська І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Кандор, 2003. – 196 с.
51. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 240 с.
52. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии. – Х.: Основа, 1993. – 177 с.
53. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Х.: Основа, 1994. – 214 с.
54. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 576 с.
55. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 470 с.
56. Ру Д., Сульс Д. Управління: Пер. з франц. – К.: Основи, 1995. – 530 с.
57. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – 2-е изд., перераб. и доп. – Мн.: ИП "Экоперспектива", 1998. – 498 с.
58. Старостина А.О. Маркетингові дослідження: Практичний аспект. – К.: КНЕУ, 1998. – 198 с.
59. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб.

пособие / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека та ін. – Х.: ООО "Олант", 2002. – 416 с.

60. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивости фирмы: Логистико-ориентированное проектирование бизнеса / Под. ред. А.А. Колобова, И.Н. Омельченко. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2001. – 600 с.

61. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под. ред. д.э.н. А.П. Градова и проф. Б.И. Кузьмина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.

62. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

63. *Уткин Э.А.* Антикризисное управление. – М.: Тандем; Изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с.

64. *Уткин Э.А.* Управление фирмой. – М.: Акалис, 1996. – 395 с.

65. Управление организацией: Учебник / Под. ред. А.Г. Поршнева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 669 с.

66. Управление социальной сферой: Учебник / Под. ред. В.Э. Гордина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 289 с.

67. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 3-е изд. – М.: ЗАО "Бизнес школа"; "Интел-синтез", 1999. – 416 с.

68. *Фатхутдинов Р.А.* Организация производства: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 672 с.

69. *Фатхутдинов Р.А.* Управленческие решения: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 314 с.

70. *Черваньов Д.М., Нейкова Л.Л.* Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. – К.: Т-во "Знання" КОО, 1999. – 690 с.

71. *Чернявский А.Д.* Антикризисное управление: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.

72. *Шериньова З.С.* Стратегічне управління: Підручник. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

73. *Шериньова З.С., Оборська С.В., Ратушній Ю.М.* Стратегічне управління для самовивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.

74. *Mintzberg H.* Strategy in Three Models. – California Management Review, 1984. – 351 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

М.Х. Корецький  
А.О. Дегтяр  
О.І. Дацій

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

**Навчальний посібник**

Керівник видавничих проектів – *Б.А.Сладкевич*  
Друкується в авторській редакції  
Комп'ютерний набір і верстка – *І.В. Авраменко*  
Дизайн обкладинки – *Б.В. Борисов*

Підписано до друку 09.02.2007. Формат 60x84 1/16.  
Друк офсетний. Гарнітура PetersburgС.  
Умовн. друк. арк. 15.

Видавництво “Центр учбової літератури”  
вул. Електриків, 23  
м. Київ, 04176  
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63  
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)  
e-mail: office@uabook.com  
сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК №2458 від 30.03.2006